

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Кам'янець-Подільський національний університет
імені Івана Огієнка

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА
навчально-методичний посібник
для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 Менеджмент

Кам'янець-Подільський

2021

УДК 331.1(075.8)

О – 54

Укладач: **Олійник Н. Ю.**, кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри менеджменту.

Рецензенти: **Мазур Н. А.**, доктор економічних наук,
професор кафедри економіки підприємства Кам'янець-
Подільського національного університету імені Івана Огієнка.

Лаврук В. В., доктор економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та
електронних платіжних систем Подільського державного аграрно-
технічного університету

Рекомендовано до друку вченою радою
Кам'янець-Подільського національного університету
імені Івана Огієнка
(протокол № 5 від 29 квітня 2021 року).

Організація праці менеджера: навчально-методичний посібник для студентів
для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності
073 Менеджмент / Олійник Н. Ю. Кам'янець-Подільський, 2020. 142 с.

Навчально-методичний посібник охоплює програму вивчення дисципліни
професійної підготовки «Організація праці менеджера» складено відповідно до
освітньо-професійної програми підготовки студентів другого (магістерського)
рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент. Представлено розробки
практичних занять, питання самостійної роботи студентів, орієнтовна програма
іспиту з організації праці менеджера, тези лекцій, критерії та норми оцінювання
знань, умінь і навичок студентів з навчальної дисципліни.

Навчально-методичний посібник призначений для викладачів та студентів
другого (магістерського) рівня за спеціальністю 073 Менеджмент.

ВСТУП

Навчально-методичний посібник «Організація праці менеджера» складена відповідно до освітньо-професійної програми підготовки другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент.

Тип дисципліни. Навчальна дисципліна належить до циклу професійної підготовки.

Ефективний менеджмент і організація праці менеджера, безумовно, є ключовою передумовою успішного функціонування організації. У навчально-методичному посібнику послідовно викладені теми та зміст, а саме: теоретичні положення і основні функції управління персоналом організації з урахуванням професійної діяльності лінійних і функціональних менеджерів у відповідності з виробничими функціями, завданнями діяльності та уміннями, якими повинен володіти випускник вищого навчального закладу за професійним спрямуванням. Розуміючи всю складність сучасного періоду, важливо використати досвід вітчизняних та закордонних спеціалістів у галузі соціальної технології, управлінської діяльності і визначити окремі поняття і категорії, притаманні адміністративній системі управління.

Особливість поточного моменту в Україні полягає в тому, що колишні управлінські схеми вже не працюють, а сучасні ринкові підходи та методи ще неможливо повністю використовувати у теперішніх економічних і політичних умовах. Тому кожний керівник вибирає ті елементи менеджменту, які, на його погляд, краще всього підходять до конкретної ситуації і здаються йому найбільш корисними для успішної роботи при досягненні цілі організації. Нові умови господарювання вимагають від власників, керівників, менеджерів уміння розробляти стратегію і тактику розвитку своєї організації.

Предметом вивчення дисципліни «Організація праці менеджера» є загальні закономірності та методи організації управлінської роботи та процесу руху документів. Під організацією праці менеджера, технікою особистої роботи розуміють порядок, правила службової поведінки в апараті управління, спрямовані на виконання поточних та перспективних завдань менеджерами та іншими працівниками відповідно до діючих посадових інструкцій та положень про структурні підрозділи.

Міждисциплінарні зв'язки: «Соціальне партнерство», «Адміністративний менеджмент», «Соціальна відповідальність», «Соціальний менеджмент».

Програма навчальної дисципліни складається з одного змістового модуля.

МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Мета навчальної дисципліни: формування у майбутніх менеджерів умінь організувати свою роботу та роботу, складати основні види управлінської документації, передача знань та розвиток навичок, необхідних для професійної діяльності менеджерів в умовах ринкових відносин, елементами якої є правові, технологічні, організаційно-технічні та навчально-методичні складові, а також формування у студентів необхідних теоретичних знань та практичних навичок з питань управління організацією.

Завданнями є набуття теоретичних знань та підготовка висококваліфікованих менеджерів, які володіють науково обґрунтованими методами організації управлінської праці, а саме:

- організація управлінської праці менеджерів різних рівнів управління та формування її складових;
- застосування сучасних принципів та напрямів наукової організації праці;
- використання часу як ресурсу;
- організація процесу документування в управлінні, вимог до складання та оформлення документів та інші.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні

знати:

- менеджмент реалізації управлінського рішення;
- моделі й методи прийняття рішення в групах, організаціях;
- тактику ділових взаємин у колективі;
- типологію організаційної культури, вплив культури на управлінську діяльність;
- основні перспективні напрямки розвитку технологій організації праці менеджера;
- функціональні особливості, переваги, недоліки різних технологій організації праці менеджера;
- нові технології підтримки управлінських рішень;
- поняття організації, поділу та кооперації праці в апараті управління;
- методи оцінки економічної ефективності розробки та організації робочого місця в апараті управління.

вміти:

- планувати та організувати особисту роботу менеджера;
- організувати робоче місце менеджера;
- застосовувати технології роботи з текстовими матеріалами;
- розробляти індивідуальний план розвитку працівника;
- залучати працівників до розробки та прийняття рішень;

- аналізувати стан і ефективність делегування повноважень керівників середнього і вищого рівнів управління;
- складати індивідуальні плани розвитку працівників, враховуючи результати оцінки особистих та професійних здібностей;
- організовувати та проводити наради і збори;
- здійснювати підготовку та проведення ділових зустрічей, переговорів;
- управляти потоком відвідувачів,
- виконувати раціоналізацію телефонних контактів, взаємодію з секретарем;
- використовувати технічні засоби управління;
- організовувати інформаційне забезпечення діяльності менеджера;
- складати та оформляти документи: організаційно-розпорядчі, з особового складу, з господарської та зовнішньоекономічної діяльності;
- формувати потоки документів, організовувати порядок проходження і виконання документів.

Інтегральна компетентність: здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій, що характеризується невизначеністю умов і вимог.

Загальні компетентності:

ЗК 3 – Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;

ЗК 4 – Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети;

ЗК 5 – Здатність до пошуку, оброблення й аналізу інформації з різних джерел;

ЗК 10 – Здатність планувати та управляти часом;

ЗК 11 – Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:

СК 03 – Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту;

СК 04 – Здатність до ефективного використання та розвитку ресурсів організації;

СК 05 – Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління;

СК 06 – Здатність формувати лідерські якості та демонструвати їх в процесі управління людьми;

СК 10 – Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати їх реалізацію;

СК 11 – Здатність до управління організацією та її розвитком.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 120 години / 4 кредит ECTS.

ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Найменування показників	Галузь знань, напрям підготовки, освітньо-кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни	
		денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 5	Галузь знань 07 Управління та адміністрування	За вибором	
Модулів – 1	спеціальність 073 Менеджмент	Рік підготовки:	
Змістових модулів – 1		1-й	1-й
Загальна кількість годин – 120		Семестр	
		1-й	1-й
Тижневих годин для денної форми навчання: аудиторних – 4 самостійної роботи студента – 8	Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр	Лекції	
		24 год.	8
		Практичні, семінарські	
		24 год.	8
		Самостійна робота	
		72 год.	104
		Модульні контрольні роботи	
1	1		
		Вид контролю: екзамен	

ІНФОРМАЦІЙНИЙ ОБСЯГ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Тема 1. Зміст та особливості управлінської праці.

Управлінська діяльність як специфічна складова суспільного виробництва. Сім ключових елементів у структурі трудової діяльності. Розподіл праці. Загальні ознаки професіоналізму. Основні ознаки менеджменту як виду управління і як діяльності. Специфічні особливості управлінської праці. Класифікація кадрів управління залежно від ієрархічних рівнів виділяє менеджерів вищого, середнього та нижчого рівнів.

Види та класифікація управлінської діяльності. Завдання менеджера в управлінні діяльністю підприємства.

Ролі менеджера: цільові, підтримуючі. Розподіл операцій трудової діяльності управлінця на три види (за Кабушкіним). Розподіл посадової діяльності управлінських працівників за технологією на три основних цикли, в рамках яких виконуються різні операції та процедури (за Черкасовим). Умови успішної реалізації ролей ефективного (антикризового) менеджера. Вимоги до менеджерів. Обмеження в діяльності менеджера. Мотиви до зайняття менеджерських посад.

Тема 2. Організація наукової праці менеджера.

Поняття і завдання наукової організації праці. Основні напрями підвищення рівня організації праці та її ефективності на підприємстві. Зміст і напрямки наукової організації праці менеджера.

Розробка та впровадження раціональних форм розподілу і кооперації праці. Поліпшення організації добору, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Удосконалення організації й обслуговування робочих місць. Удосконалення трудового процесу, впровадження передових прийомів та методів праці. Удосконалення нормування праці. Впровадження раціональних форм матеріального і морального стимулювання. Поліпшення умов праці. Зміцнення дисципліни праці та розвиток свідомого ставлення до неї.

Складові основи наукової організації праці. Режим праці та відпочинку. Розподіл і кооперація праці. Особливості наукової організації управлінської праці. Професійна орієнтація та професійний добір (відбір) працівників.

Тема 3. Організація взаємодії та повноваження в організації праці.

Організація взаємодії як функція менеджменту. Делегування повноважень. Види повноважень в управлінській діяльності. Умови делегування повноважень. Визначальні фактори ефективності лінійних повноважень. Види функціональних повноважень щодо опрацювання конкретних рекомендацій. Напрями практичної реалізації делегування повноважень. Основні фактори, що перешкоджають активному делегуванню повноважень. Делегування як суб'єктивний фактор. Влада й повноваження. Етапи процесу делегування повноважень.

Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу й кооперації управлінської праці. Види розподілу управлінської праці. Форми раціонального розподілу праці. Напрями вертикального розподілу управлінської праці.

Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень. Посадова інструкція, форма й зміст. Методика розробки карти функціональних обов'язків. Удосконалення розподілу праці й регламентування управлінської діяльності спеціалістів і керівників. Організація командної роботи.

Тема 4. Планування особистої роботи менеджера.

Встановлення особистих цілей менеджера. Етапи постановки особистих цілей менеджера. Методи планування роботи менеджера. Процес планування особистої праці менеджера. Раціоналізація витрат часу на планування. Засоби планування особистої роботи менеджера поділяються на традиційні і комп'ютерні.

Вибір пріоритетних справ, принципи пріоритетності. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани. Аналіз витрат часу на виконання

конкретних видів робіт. Результати якісного оперативного планування. Раціональні методи та засоби планування і виконання управлінської роботи. Раціоналізація витрат часу на регулярно повторювані роботи. Раціоналізація витрат часу на нерегулярні і непередбачені роботи.

Тема 5. Нормування управлінської праці.

Види норм і завдання нормування управлінської праці. Вимоги до нормування управлінської праці. Види норм з урахуванням специфіки праці. Завдання нормування управлінської праці.

Методи нормування праці. Особливості часу як ресурсу, кадрові проблеми. Скорочення непродуктивних витрат часу. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня. Канали втрат робочого часу в управлінців. Класифікація видів робіт для аналізу змісту роботи менеджера. Аналіз використання робочого часу керівників та спеціалістів. Основні причини втрат часу працівниками апарату управління. Процедури самоаналізу використання робочого часу. Раціональне використання часу менеджером. Фактори непродуктивних витрат часу.

Тема 6. Організація робочого місця менеджера.

Поняття робочого місця менеджера та його організація. Основні складові робочого місця. Вимоги до організації робочого місця менеджера. Структура паспорта робочого місця. Класифікація робочих місць. Вимоги до планування та обладнання робочих місць. Основні вимоги до раціонального зовнішнього планування. Правила розподілу приміщень за пріоритетністю розміщення. Удосконалення організації й обслуговування робочих місць. Раціональна організація робочих місць службовців. Планування робочих місць.

Предметно-просторове середовище. Санітарно-гігієнічні умови праці. Організаційне оснащення робочих місць. Поділ систем опрацювання даних за функціональними можливостями. Класифікація засобів оргтехніки залежно від характеру роботи з інформацією.

Створення автоматизованих робочих місць (АРМ) менеджерів. Автоматизовані робочі місця адміністративно-управлінського персоналу. Основні завдання АРМ адміністративного управлінського персоналу. Характеристика основних видів забезпечення автоматизованих робочих місць. Забезпечення комфортних та безпечних умов праці. Навчання техніці безпеки й мотиваційним програмам.

Тема 7. Документальне забезпечення праці менеджера.

Роль та місце документальної інформації в управлінні підприємством. Визначення поняття «документ». Види документів та їх класифікація. Документування та документальне забезпечення діяльності підприємства. Принципи організації діловодства.

Критерії оцінки якості документування в системах управління. Методи контролю за станом документального забезпечення управління.

Система документації та її класифікація. Документальне забезпечення на підприємстві. Класифікація документів. Документування управлінської діяльності в організації.

Тема 8. Організація документообігу на підприємстві.

Поняття документообігу на підприємстві. Вимоги до раціоналізації організації документообігу. Напрями удосконалення документообігу на підприємстві. Оцінка аналізу й оптимізації документообігу на підприємстві.

Складання номенклатури та формування справ. Приймання, розгляд і реєстрація документів. Перелік обов'язкових реквізитів для заповнення машиноорієнтованої реєстраційно-контрольної картки. Опрацювання вихідних документів. Журнал реєстрації вихідних та внутрішніх документів. Журнал реєстрації вхідних документів. Автоматизована реєстрація документів. Напрями попереднього розгляду документів.

Робота з вихідними документами. Основні правила відправки вихідної документації (кореспонденції). Типові строки виконання документів. Організація контролю за виконанням документів. Методи контролю за станом документального забезпечення управління.

Тема 9. Ділове спілкування: наради, збори, переговори.

Технологія підготовки проведення нарад і зборів. Особливості проведення нарад різних видів. Класифікація ділових нарад та методика їх раціонального проведення. Методика раціональної підготовки наради. Етапи проведення ділової наради. Принципи проведення оперативних нарад. Характерні типи учасників нарад. Характерні типи учасників нарад.

Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів. Модель проведення ділових переговорів. Умови ефективних переговорів. Стратегія і тактика ведення переговорів. Принципи взаємодії керівника з підлеглими, типи підлеглих за характером сприйняття вказівок. Можливості переговорів залежно від етапу розвитку конфлікту. Можливі цілі й результати участі в переговорах. Можливість переговорів залежно від етапу розвитку конфлікту. Контрзаходи при переговорах.

Основи взаємодії керівника й секретаря-референта. Завдання та функції секретаря керівника. Напрями діяльності секретаря щодо сприяння діловим контактам керівника.

Перешкоди у спілкуванні. Рівні ділового спілкування. Бар'єри на шляху до ефективного спілкування та напрями їх подолання. спілкування зі ЗМІ. Конструктивна критика під час мовного спілкування.

Тема 10. Особливості інформаційного забезпечення праці менеджера.

Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту та класифікація інформації. Показники якості інформації, властивості інформаційної системи. Елементи інформаційної підсистеми підприємства та її елементи. Основні функції інформаційної підсистеми підприємства.

Класифікація інформації. Основні джерела інформації. Відомості, що не складають комерційної таємниці підприємства. Підстави для виникнення права власності на інформацію.

Використання інформації в основних функціях менеджменту. Постановка і реструктуризація управлінського обліку в організації. Елементи системи та процес становлення управлінського обліку. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.

Тема 11. Культура та мистецтво управління

Поняття культури та мистецтва управління. Показники оцінки рівня культури управління. Фактори формування культури управління. Роль культури менеджменту та її основні функції. Складові культури управління.

Загальні положення та основні поняття корпоративної культури. Організаційна культура. Основні принципи й типи корпоративної культури. Фірмові стандарти як частина корпоративної культури. Компоненти корпоративної культури. Типи спільної діяльності та управління. Стадії розвитку корпоративної культури. Управлінська етика та її складові. Етичні цінності й місія організації.

Імідж підприємства, імідж менеджера. Стереотипи сприйняття дійсності. Корпоративний імідж. Структура іміджу організації. Етикет у роботі менеджера.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин											
	денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	п	ла б	ін д	с.р .		л	п	ла б	ін д	с.р .
Тема 1. Зміст та особливості управлінської праці.	9	2	2	-	-	5	10	1	1	-	-	8
Тема 2. Організація наукової праці менеджера.	10	2	2	-	-	6	11		1	-	-	10
Тема 3. Організація взаємодії та повноваження в організації.	10	2	2	-	-	6	11	1	1	-	-	9
Тема 4. Планування особистої роботи менеджера.	10	2	2	-	-	7	10	1	1	-	-	8
Тема 5. Нормування управлінської праці.	9	2	2	-	-	6	10	1	1	-	-	8
Тема 6. Організація робочого місця менеджера.	10	2	2	-	-	7	10	1		-	-	9
Тема 7. Документальне забезпечення праці менеджера.	10	2	2	-	-	6	10	1		-	-	9
Тема 8. Організація документообігу на підприємстві.	10	2	2	-	-	5	12		1	-	-	11
Тема 9. Ділове спілкування: наради, збори, переговори.	10	4	4	-	-	7	10	1	1	-	-	8
Тема 10. Особливості інформаційного забезпечення праці менеджера.	18	2	2	-	-	6	11	1		-	-	10
Тема 11. Культура та мистецтво управління.	10	2	2	-	-	6	12		1	-	-	11
Підготовка до модульної контрольної роботи	5	-	-	-	-	5	5	5		-	-	5
Усього годин	120	24	24	-	-	72	120	8	8	-	-	

ЗМІСТ ТЕОРЕТИЧНОЇ ПІДГОТОВКИ

№ з/п	Теми лекцій та основні питання	К-сть год.	Література	Наочні посібники, ТЗН
1.	<p style="text-align: center;"><i>Зміст та особливості управлінської праці.</i></p> <p>1. Управлінська діяльність як специфічна складова суспільного виробництва. 2. Сутність, зміст, предмет, об'єкт та особливості управлінської праці. 3. Ролі менеджера. 4. Вимоги до менеджерів.</p>	2	О: 1; 3; 4, 7. Д: 2; 6; 13; 18, 19, 20; 25.	Огляд навчальної літератури. Рис. 1. Принцип дії процесу управління в організації. Рис. 2. Схема управлінської праці.
2.	<p style="text-align: center;"><i>Організація наукової праці менеджера.</i></p> <p>1. Поняття і завдання наукової організації праці. 2. Зміст і напрямки наукової організації праці. 3. Розподіл і кооперація праці. 4. Особливості наукової організації управлінської праці. 5. Професійна орієнтація та професійний добір (відбір) працівників.</p>	2	О: 1; 2; 5; 6. Д: 3; 7; 8; 19; 22; 26.	Рис. 1. Завдання наукової організації праці. Таблиця. Професіограма менеджера.
3.	<p style="text-align: center;"><i>Організація взаємодії та повноваження в організації праці.</i></p> <p>1. Організація взаємодії як функція менеджменту. Делегування повноважень. 2. Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу та кооперації управлінської праці. 3. Нормативні акти, які регламентують організацію взаємодії і повноважень. 4. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими. 5. Організація командної роботи.</p>	2	О: 2; 3; 5; 7. Д: 3; 5; 14; 18; 19; 21; 24; 26.	Рис. 1. Визначальні фактори ефективності лінійних повноважень. Рис. 2. Класифікація помилок працівників. Рис. 3. Заходи щодо подолання помилок працівників.
4.	<p style="text-align: center;"><i>Планування особистої роботи менеджера.</i></p> <p>1. Встановлення особистих цілей менеджера.</p>	2	О: 4; 5; 6. Д: 2; 5; 8; 9; 10; 15; 20; 21.	Рис. 1. Схема процесу планування особистої праці менеджера.

	<p>2. Планування роботи менеджера.</p> <p>3. Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани.</p> <p>4. Раціональні методи й засоби планування та виконання управлінської роботи. Практичні поради менеджеру.</p>			Рис. 2. Засоби планування особистої роботи менеджера.
5.	<p>Нормування управлінської праці.</p> <p>1. Види норм і завдання нормування управлінської праці.</p> <p>2. Методи нормування праці.</p> <p>3. Особливості часу як ресурсу.</p> <p>4. Облік та аналіз робочого часу. Фотографія та самофотографія робочого дня.</p>	2	О: 1; 2; 4; 5. Д: 1; 7; 10; 12; 13; 21; 27.	Рис. 1. Види норм з урахуванням специфіки праці. Рис. 2. Завдання нормування управлінської праці.
6.	<p>Організація робочого місця менеджера.</p> <p>1. Поняття робочого місця менеджера та його організація.</p> <p>2. Класифікація робочих місць та вимоги до їх обладнання.</p> <p>3. Організаційне оснащення робочих місць та створення автоматизованих робочих місць менеджерів.</p> <p>4. Забезпечення умов праці.</p> <p>5. Раціоналізація режиму праці.</p>	4	О: 1; 2; 4; 5. Д: 1; 8; 12; 10; 13; 20; 21.	Рис. 1. Структура паспорта робочого місця. Рис. 2. Класифікація робочих місць. Рис. 3. Класифікація засобів оргтехніки залежно від характеру роботи з інформацією.
7.	<p>Документальне забезпечення праці менеджера.</p> <p>1. Визначення документа. Види документів та їх класифікація.</p> <p>2. Документування та документальне забезпечення діяльності підприємства.</p> <p>3. Система документації та її класифікація.</p> <p>4. Документування управлінської діяльності в організації.</p>	2	О: 2; 4; 7. Д: 2; 7; 9; 12; 14; 19; 20; 24.	Таблиця 1. Критерії оцінки якості документування в системах управління. Таблиця 2. Методи контролю за станом документального забезпечення управління.
8.	<p>Організація документообігу на підприємстві.</p> <p>1. Поняття документообігу на підприємстві.</p>	2	О: 2; 4; 7. Д: 2; 7; 9; 12; 14; 19; 20; 24.	Рис. Оцінка аналізу й оптимізації документообігу

	<p>2. Приймання, розгляд і реєстрація документів.</p> <p>3. Робота з вихідними документами.</p> <p>4. Робота з листами, пропозиціями, заявами та скаргами громадян.</p>			на підприємстві. Таблиця. Перелік обов'язкових реквізитів для заповнення машино-орієнтованої реєстраційно-контрольної картки.
9.	<p><i>Ділове спілкування: наради, збори, переговори.</i></p> <p>1. Технологія підготовки проведення нарад і зборів та методика їх проведення.</p> <p>2. Підготовка і проведення ділових бесід та переговорів.</p> <p>3. Керування відвідувачами. Взаємодія керівника й секретаря-референта.</p> <p>4. Ділове спілкування та його перешкоди.</p>	2	О: 1; 4; 5; 7. Д: 3; 7; 10; 11; 14; 20; 26.	Таблиця. Класифікація ділових нарад. Рис. Методика раціональної підготовки наради. Рис. Етапи проведення ділової наради.
10.	<p><i>Особливості інформаційного забезпечення праці менеджера.</i></p> <p>1. Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту.</p> <p>2. Класифікація інформації.</p> <p>3. Постанова управління обліку в організації.</p> <p>4. Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.</p> <p>5. Інформаційна безпека об'єкта управління.</p>	4	О: 2; 4; 7. Д: 5; 8; 14; 18; 19.	
11.	<p><i>Культура та мистецтво управління.</i></p> <p>1. Поняття культури управління та мистецтво управління.</p> <p>2. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури.</p> <p>3. Управлінська етика та її складові.</p> <p>4. Імідж підприємства, імідж менеджера.</p>	4	О: 2; 3; 4; 7. Д: 5; 7; 11; 16; 18; 23.	Таблиця. 1. Можливості компаній з різним рівнем корпоративної культури. Таблиця 2. Шаблони ділового одягу чоловіків.

ПЛАН ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 1.

Тема. Концептуальна основа управлінської праці.

Мета: ознайомити студентів з управлінською діяльністю як специфічною складовою суспільного виробництва. поглибити знання з теоретичних питань особливостей управлінської праці, охарактеризувати елементи управлінської праці. Визначити основні окремих поведінських правил, вимоги до особистості менеджера.

Проблемні питання

1. Що таке діяльність? Вказати характерні ознаки діяльності.
2. Схарактеризувати ознаки професіоналізму та ознаки менеджменту як виду управління діяльності.

3. Сутнісна характеристика управлінської праці.

4. Проаналізувати головні ролі менеджера.

5. Вказати розподіл посадової діяльності управлінських працівників.

Завдання. Зробіть опис наступних управлінських ролей менеджера:

а) головний керівник;

б) лідер;

с) сполучна ланка. Відповідні записи внесіть до нижче приведеної таблиці.

Роль	Опис
Головний керівник	
Лідер	
Сполучна ланка	

Творче завдання. Аналітична задача. Визначення шляхів і засобів задоволення потреб співробітників.

Ви – голова Ради директорів банку. Ваше завдання – сформулювати мотиваційну політику установи.

1. Визначте, які з потреб співробітників необхідно задовольнити.

2. Проранжуйте першочерговість завдань.

3. Визначте шляхи і засоби, якими задовольнятимуться потреби співробітників (результати відобразіть у таблиці).

4. Класифікуйте потреби співробітників, використовуючи рівні ієрархії за В. Маслоу. Рекомендації до оформлення задачі Результати аналізу доцільно оформити у вигляді таблиці. Зразок таблиці наведено нижче.

Шляхи і засоби задоволення потреб співробітників

№ пор.	Види потреб	Засіб задоволення потреб	Вид мотивації	Ранжування
1	Фізіологічні. Визнання та оцінка	Обґрунтована система оцінки роботи	Матеріальна	Першочергове
2	Соціальні	Створення на робочих місцях атмосфери єдиної команди	Моральна	Першочергове
3	Соціальні	Прихильно ставитись до неформальних груп, якщо не заважають роботі	Моральна	Другорядне
4	Самовираження	Заохочення і розвиток творчих здібностей	Моральна	Першочергове
5

Література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : навч посіб. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2004.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. вузів. Київ: «Кондор», 2002.
3. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007.
4. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: текст лекцій. Київ: Центр учбової літератури, 2008.
5. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 2.

Тема. Наукова організація праці та профорієнтація.

Мета: засвоїти поняття і структуру наукової організації праці менеджера. Ознайомитися з її змістом наукової організації праці та її напрямками. Проаналізувати розподіл та кооперацію праці, пояснити особливості наукової організації праці менеджера, здійснити самооцінювання власного потенціалу.

Обговорення теоретичних положень

1. Визначити основні завдання наукової організації праці.
2. Вказати зміст та напрями напрямки наукової організації праці.
3. Проаналізувати розподіл праці та види кооперація на підприємстві.
4. Особливості наукової організації управлінської праці.

5. Пояснити професійну орієнтацію та професійний добір (відбір) працівників.

Обговорення висловів видатних людей.

Якщо хочеш чого-небудь від людей, спочатку дізнайся, чого бажають вони, дочекайся свого часу, а потім дай їм це, підчепи їх на гачок власних інтересів і спіймай. /В. Канінг/

Щоб оцінити чиюсь якість, треба мати деяку частку цієї якості у самому собі. /Вільям Шекспір/

Немає поразок, крім тих, що сам собі завдав, а взагалі, не існує непереборних бар'єрів, крім уродженого дефіциту цілеспрямованості. /Р. Емерсон/

Більш розумний господарський підхід: створіть гарний клімат, забезпечте відповідальну підживку і дайте людям можливість рости самим. Ось тоді вони вас здивують. /Мак-Грегор/

Ложка меду може спіймати більше мух, ніж бочка дьогтю. /А. Лінкольн/

Здібні люди потребують простору для розвитку. Їм потрібно набути свого голосу. Надмірно пильний нагляд стримуватиме їхній ріст. Вони повинні знаходити свій власний стиль – вільний і природний прояв індивідуальності. /Ф. Дж. Роджерс/

Ситуаційні вправи

1. В організації виникла потреба найняти фахівця управлінського рівня управління. Кандидатури на вакантне місце відрізняються одна від одної взаємовідносинами з вищим керівництвом.

А. Перший швидко погоджується з думкою, вказівкою вищого керівника, беззастережно і пунктуально виконує будь-яке його завдання.

Б. Другий може швидко погоджуватися з думкою, вказівкою керівника і беззастережно, пунктуально виконувати будь-яке його завдання, але тільки в тому разі, якщо сам керівник авторитетний до нього.

В. Третій, схильний до суперечок, але дуже досвідчений спеціаліст, вмілий організатор, творчо виконує будь-яку роботу і досягає оптимальних результатів.

Г. Четвертий має багатий досвід і фахові здібності в галузі майбутньої роботи, але завжди прагне усе вирішувати самостійно, уникає особистих контактів із керівником, не любить, коли йому заважають, має високе почуття відповідальності і власної гідності.

Виберіть і обґрунтуйте одну із кандидатур.

2. Ви – керівник великого рекламного агентства. На вашому підприємстві звільнилося місце начальника відділу замовлень. Ваші дії:

А. Звернетеся на біржу праці.

Б. Призначите на цю посаду симпатичну вам особу.

В. Проведете анкетування на підприємстві.

Г. Попросите друзів знайти потрібну вам особу.

Д. Будете шукати кандидата на відповідну посаду за оголошенням.

Е. Призначите на цю посаду працівника цього відділу, який, на вашу думку, відповідає вимогам та заслуговує на підвищення.

Відповідь обґрунтуйте.

Інтерактивна технологія «Займи позицію»

Завдання 1. Незважаючи на збільшення обсягів реалізації продукції та підвищення якості обслуговування клієнтів, за незмінної величини повної собівартості, прибуток підприємства не зріс, а навіть зменшився. У керівництва склалося враження, що були або допущені помилки у фінансовій документації, або була скоєна крадіжка. Ваші дії як керівника підприємства.

А. Залучити зовнішнього консультанта для вирішення цієї проблеми.

Б. Здійснити внутрішнє розслідування за допомогою спеціально сформованого комітету.

В. Створити команду з довірених осіб, які б переглянули фінансову документацію.

Г. Створити виробничо-цільову групу з метою перевірки фінансової документації.

Завдання 2. Після реорганізації вам необхідно внести зміни до штатного розкладу, переформувавши формальні групи. Який шлях ви виберете:

А. Візьмусь за справу сам, вивчу всі списки кандидатів, запропоную адміністрації свій проект груп і прізвища їхніх керівників.

Б. Запропоную вирішити це питання відділу кадрів, адже це його робота.

В. Зберу весь колектив. Щоб уникнути конфліктів, запропоную зацікавленим особам подати свої пропозиції щодо складу груп, а потім обговорити їх на зборах колективу.

Г. Спочатку обговорю питання про майбутню роботу цих груп із їхніми членами – спеціалістами і керівниками.

Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 3. Вказати, які фактори з наведених нижче є факторами зовнішнього середовища організації непрямої дії. Обґрунтуйте та продемонструйте їхній вплив на організацію через фактори прямої дії.

А. Недоліки у постачанні організації сировиною і комплектуванням.

Б. Формування планово-економічним відділом нової стратегії та розроблення бюджету для її реалізації.

В. Створення ремонтної служби.

Г. Втрата зв'язків з іноземною транспортною організацією через введення адміністративних бар'єрів.

Д. Звільнення кількох працівників відділу маркетингу через їхню надмірну участь у передвиборній агітації.

Е. Втрата ринків збуту в афро-азійському регіоні через нестабільну військову ситуацію.

Є. Прийняття поправок до Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств».

Література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : навч посіб. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2004.

2. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Наукові методи управління. Київ: Наукова думка, 1992.

3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. вузів. Київ: «Кондор», 2002.

4. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 3.

Тема. Взаємодія та делегування повноважень в організації праці.

Мета: проаналізувати функцію менеджменту, а також особливості делегування повноважень. Визначити основні види професійно-кваліфікаційного розподілу, особливості кооперації управлінської праці. Робота з нормативними актами, що регламентують організацію взаємодії і повноважень. Вказати делегування повноважень між менеджером і підлеглими.

Обговорення теоретичних положень

1. Пояснити організацію взаємодії в управлінні та делегування повноважень.
2. Сутність професійно-кваліфікаційного розподілу та операції управлінської праці.
3. Схарактеризувати рекомендації щодо положення про підрозділи, зазначити головні розділи.
4. Пояснити особливості посадової інструкції.
5. Вказати розподіл функцій між менеджером і підлеглими.
6. Схарактеризувати організацію командної роботи та етапи її функціонування.

Ситуаційна вправа 1. Для реалізації планів підприємства, фірми, організації кожен з робітників має виконувати конкретні задачі, які витікають з цілей організації. В зв'язку з цим керівництво перш за все має знайти ефективний спосіб сполучення особливостей поставлених задач й рис характерів людей, які їх вирішують. Постановка цілей та розробка відповідних політиці, стратегії, процедур

й правил сприяють оптимальному вирішенню задач. Важливу роль тут також відіграють мотивації та контроль. Все це забезпечується шляхом доручення (делегування) повноважень, підвищення відповідальності виконавців та виконання організаційних повноважень.

Делегування (доручення) означає передачу задач та повноважень, якими володіє керівник, іншій особі з урахуванням її можливостей. Керівник не може (й не повинен) один виконувати всі функції організації. Якщо задача не делегована іншій людині, керівник повинен виконувати її сам. Однак його час й здібності обмежені. Тому сутність управління заключається у вмінні правильно організувати діяльність підприємства.

Для того, щоб ефективно здійснювати делегування, необхідно зрозуміти зв'язок відповідальності та організаційних повноважень.

Відповідальність означає зобов'язання робітника виконувати делеговані йому задачі й відповідати за результати їх рішення.

Організаційні повноваження являють собою право використовувати ресурси підприємства, скеровувати зусилля його співробітників на виконання визначених задач. Повноваження делегуються посаді, але необхідно враховувати особисті та ділові якості людини, яка займає її в даний момент.

Запитання для аналізу:

1. Якщо ви – менеджер, то які із своїх задач та повноважень ви могли б, на Вашу думку, делегувати підлеглим?
2. Яку систему контролю ви б обрали?
3. Якщо ви делегували частину своїх повноважень, чи маєте Ви право зняти з себе відповідальність повністю?
4. Які свої задачі та повноваження ви ніколи нікому делегувати не станете?

Інтерактивна технологія «Займи позицію»

Завдання 1. На малому торгово-посередницькому підприємстві виникла ситуація, пов'язана з нагальною потребою ремонту офісних приміщень у зв'язку з їхнім великим терміном служби та наріканнями персоналу на умови праці. Ви як керівник організації для вирішення цієї проблеми прийняли таке рішення:

А. Створити неформальну групу з «відданих підлеглих» для виявлення незадоволених працівників і подальшої «серйозної розмови» з ними.

Б. Створити постійно діючий комітет для нормалізації ситуації у колективі та ведення роз'яснювальної роботи.

В. Створити командну групу з представників інституційного й управлінського рівнів управління організації для коригування стратегії розвитку підприємства відповідно до виявленої проблеми.

Г. Створити виробничо-цільову групу з представників управлінських служб, працівників, які працюють у офісних приміщеннях, що потребують ремонту,

заступника із загальних питань та бухгалтера для з'ясування можливих альтернатив ремонту, їхнього оцінювання, вибору ідеалізації.

Завдання 2. Вказати, якого виду формальну групу доцільно створити організації у кожній ситуації для вирішення проблеми:

А. Автотранспортне вантажне середнє підприємство. Загострення конкуренції на ринку.

Б. ЗАТ, поліграфічне підприємство. Потреба скорочення 20% персоналу у зв'язку зі зміною власника.

В. ТзОВ, консалтингова фірма. Пошкодження комп'ютерної мережі.

Г. СП, будівельна організація. Конфлікт між заступниками директора через відмінності у поглядах щодо нововведень на виробництві.

Д. Меблева фабрика, середнє підприємство. Потреба скоригувати стратегію розвитку фабрики відповідно до ситуації на ринку.

Завдання 3. У вашій торговельній організації вже давно функціонує кілька неформальних груп за інтересами, членами яких є більшість працівниць усіх підрозділів. Це іноді заважає діяльності через плітки та надмірну емоційність у прояві міжгрупових стосунків, проте загалом це нормальне явище для більшості фірм, особливо тих, в яких переважають жінки.

У чому полягає основна відмінність між формальними і неформальними групами. Виберіть і обґрунтуйте:

А. У кількості членів організації.

Б. У контактах із зовнішнім середовищем.

В. У способі виникнення.

Г. У зв'язках між членами організації.

Література

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. вузів. Київ: «Кондор», 2002.

2. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007.

3. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: текст лекцій. Київ: Центр учбової літератури, 2008.

4. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 4.

Тема. Раціональне планування роботи менеджера.

Мета: поглибити знання планування роботи менеджера, особливостей встановлення особистих цілей; навчити аналізувати види планів управлінської діяльності, при цьому визначити раціональні методи й засоби планування.

Обговорення теоретичних положень

1. Пояснити встановлення особистих цілей менеджера.
2. Систематизувати планування роботи менеджера.
3. Проаналізувати види планів управлінської роботи.
4. Вказати раціональні методи й засоби планування та виконання управлінської роботи. Зазначити практичні поради менеджеру.

Тест «Чи здатні Ви бути менеджером»

Оберіть лише один варіант відповіді на кожне запитання.

1. Уявіть собі, що з наступного дня Ви будете управляти великою групою працівників, старших від Вас за віком. Чого у такому разі Ви будете найбільше побоюватись?

- а) що можете виявитись менш компетентним, ніж Ваші підлегли;
- б) що Вас будуть ігнорувати та не виконувати прийняті Вами рішення;
- в) що Ви не зможете виконати роботу на належному рівні.

2. Якщо Ви зазнаєте значної невдачі, то:

- а) намагаєтесь її проігнорувати, заспокоюючи себе, що буває й гірше;
- б) напружено думаєте, кого чи які обставини можна звинуватити у такому стані речей;
- в) аналізуєте причини невдачі, оцінюючи, в чому Ваші помилки та як можна виправити ситуацію;
- г) впадаєте в депресію, опускаєте руки.

3. Який із наведених нижче переліків рис та якостей характеризує Вас?

- а) скромний, товариський, доброзичливий, повільний, слухняний;
- б) привітний, наполегливий, енергійний, винахідливий, вимогливий, рішучий;
- в) працездатний, впевнений у собі, стриманий, старанний, виконавчий, логічний.

4. Ви вважаєте, що переважно люди:

- а) схильні працювати старанно та якісно;
- б) ставляться до роботи залежно від її оплачуваності;
- в) трактують роботу як необхідність.

5. Керівник відповідає за:

- а) підтримку хорошого настрою у колективі (тоді і з роботою не буде виникати проблем);
- б) вчасне та якісне виконання поставлених завдань (тоді і підлегли будуть задоволені).

6. Уявіть собі, що Ви є керівником певної організації і повинні протягом тижня показати вищому керівництву план визначених робіт. Яким чином Ви будете діяти?

а) напишете проект плану, покажете його вищому керівництву та попросите підкоригувати;

б) вислухаєте пропозиції підлеглих спеціалістів, після цього складете план, узявши до уваги лише ті пропозиції, з якими Ви погоджуєтесь;

в) делегуєте підлеглим повноваження зі складання плану та не будете його суттєво коригувати, а для узгодження з вищим керівництвом відправите свого заступника чи відповідного спеціаліста;

г) проект плану складете разом із підлеглими спеціалістами, після чого покажете його керівництву, обґрунтовуючи та відстоюючи усі положення плану.

7. На Ваш погляд, найкращих результатів досягає той керівник, який:

а) постійно контролює виконання завдань підлеглими;

б) залучає підлеглих до виконання спільних завдань, керуючись принципом «довіряй та перевіряй»;

в) піклується про роботу, але не забуває і про її виконавців.

8. Якщо Ви працюєте у певному колективі, то чи вважаєте відповідальність за виконання своєї роботи рівнозначною Вашій відповідальності за результати роботи усього колективу?

а) так;

б) ні.

9. Ваші погляди чи вчинки підлягають критиці. Як Ви будете поводитися?

а) тверезо зважите усі «за» та «проти», стримуючи негативні емоції;

б) у будь-якому випадку будете доводити правомірність своєї позиції;

в) образитесь та розгніваєтесь;

г) промовчите, але поглядів своїх не зміните.

10. Що приносить кращі результати?

а) стимулювання;

б) покарання.

11. Ви хотіли б, щоб:

а) інші вважали Вас хорошим другом;

б) ніхто не сумнівався у Вашій чесності та готовності допомогти у важку хвилину;

в) Вашими якостями та досягненнями захоплювались.

12. Чи Ви здатні приймати самостійні рішення?

а) так;

б) ні.

13. Якщо Ви повинні прийняти дуже важливе рішення, то:

а) намагаєтесь зробити це негайно та не повертатись до прийнятого рішення;

б) приймаєте рішення негайно, але потім часто сумніваєтесь, чи правильно вчинили;

в) намагаєтесь відкладати прийняття рішення настільки, наскільки це можливо.

Ключ до підрахунку балів

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
а	0	2	0	6	3	3	2	6	2	3	3	3	6
б	2	0	3	2	5	0	6	0	6	0	5	0	3
в	4	6	2	0	–	1	4	–	4	–	0	–	0
г	–	0	–	–	–	6	–	–	0	–	–	–	–

Результати:

Понад 40 балів: У Вас є усі дані для того, щоб стати хорошим менеджером із сучасним стилем поведінки. Ви вірите в людей, у їх знання та позитивні якості. Ви вимогливі до себе та до своїх колег. Не будете миритись із безвідповідальністю, некомпетентністю, не намагатиметесь прагнути завоювати дешевий авторитет. Для старанних, відповідальних та працьовитих підлеглих будете не лише керівником, а й хорошим товаришем, який у складних ситуаціях зробить усе необхідне для того, щоб допомогти та підтримати.

10 – 40 балів: Ви б могли бути менеджером, але не на вищому рівні управління. Доводилося б постійно переборювати труднощі. Ви б намагалися бути для своїх підлеглих опікуном, але нерідко могли б на них зірвати свій поганий настрій, постійно давали б свої поради, не зважаючи на те, чи є у них необхідність.

Менше 10 балів: Будемо відвертими, управляти працівниками – це не для Вас, якщо Ви, звичайно, не переглянете свої погляди на життя та не відмовитесь від окремих своїх звичок. Насамперед Ви повинні стати впевненим у собі та повірити в людей.

Завдання. Відомий американський фахівець з менеджменту Пітер Друкер, аналізуючи роботу менеджерів, визначив їхні основні невдачі:

Основні невдачі в роботі менеджерів (по Пітеру Друкеру)	Шляхи їхнього усунення
1. Прагнення до одержання більш високої заробітної плати й інших матеріальних благ на шкоду інтересам справи, співробітникам 2. Прагнення до зовнішніх атрибутів, символам влади (будинки, кабінет, автомобіль) 3. Турбота про власну кар'єру, положення на шкоду інтересам своїх підлеглих, присвоєння собі заслуг інших. 4. Приховання своїх думок, почуттів, емоцій від співробітників.	

Запитання для аналізу:

1. Знайдіть шляхи ліквідації цих невдач і сформулюйте їх у правій колонці.
2. Проаналізуйте свої пропозиції і визначте найбільш важливі з них.
3. Наскільки реальне їх здійснення в ринкових умовах України, з якими труднощами можуть стикнутись українські менеджери, як їх перебороти?

Література

1. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Наукові методи управління. Київ: Наукова думка, 1992.
2. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. вузів. Київ: «Кондор», 2002.
3. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: текст лекцій. Київ: Центр учбової літератури, 2008.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 5.

Тема. Нормування та облік управлінської праці.

Мета: поглибити знання з видів норм і завдань нормування управлінської праці, розглянути ефективність методів нормування праці. Визначити особливості часу як ресурсу, при цьому схарактеризувати раціональне використання та аналіз робочого часу.

Обговорення теоретичних положень

5. Вказати норм і завдання нормування управлінської праці.
6. Проаналізувати методи нормування праці.
7. Особливості часу як ресурсу.
8. Правила обліку та аналізу робочого часу.
9. Визначити складові фотографії та самофотографії робочого дня.

Завдання: перш ніж залучати до праці своїх підлеглих, оцініть свої можливості (критерії), тенденції. Хід роботи:

Парні порівняння

Перед Вами 17 фраз. Порівняйте кожну фразу попарно, наприклад: першу з другою, першу з третьою, першу з четвертою тощо. Потім другу фразу з третьою, другу з четвертою, другу з п'ятою тощо. Порівнюючи пари таких фраз, кожного разу оцінюйте, яке висловлювання для Вас є найважливішим (дописуйте йому один бал). В кінці операції порівняння підрахуйте, скільки балів набрала кожна фраза. Виберіть три висловлювання з найбільшою кількістю балів. Це будуть домінуючі тенденції.

Перед початком порівняння скажіть "Я хочу..."

1. Заробляти собі на життя.
2. Забезпечити своє майбутнє.
3. Купляти хороші речі.

4. впливати на інших.
5. Завойовувати гідне місце у житті.
6. Робити щось цікаве.
7. Набувати нових знань і навичок.
8. Розвивати свої здібності.
9. Йти в ногу з життям.
10. Бути не гіршим за інших.
11. Застосовувати свої сили і здібності.
12. Мати постійних співрозмовників.
13. Здобувати визнання та повагу.
14. Забезпечити собі матеріальний комфорт.
15. Зробити свій внесок у суспільну справу.
16. Бути при справах.
17. Уникати неприємностей.

Поміркуйте над результатом. Зробіть висновок, як можна позбавитись від небажаних тенденцій.

Творча вправа. Презентація «Фотографія робочого часу». Завдання. Розробити картку (фотографію) робочого часу (назва установи, вид діяльності за вибором). Визначити баланс робочого часу, які складові можуть варіюватися?

Ситуаційна вправа. Запорука успіху – у плануванні свого часу. Хто регулярно протягом 10 хвилин підготовляє свій робочий день, той зможе щодня заощадити 2 години, а також вірніше і краще справитися з важливими справами. Візьми за правило: щодня вигравати 1 годину часу – «золота година». Протягом цієї години тобі ніхто і ніщо не може перешкодити. Таким чином, ти одержуєш час – можливо, найважливіший для себе – особистий час чи час для себе. Його можна витратити за своїм розсудом по-різному: додатково на відпочинок, на самоосвіту, хобі або для раптових чи надзвичайних справ.

Під час роботи не рекомендується включати радіо, магнітофон, телевізор.

Розкласти всі матеріали і приналежності, необхідні для роботи, на столі у строгому порядку. Цей порядок має бути постійним, щоб легко, без суєти можна було користатися всім необхідним.

Світло електролампочки не повинно сліпити очі: воно повинно падати зверху чи ліворуч, щоб книга, зошит не закривалися тінню від голови. Правильне освітлення робочого місця зменшує стомлення зорових центрів і сприяє концентрації уваги на роботі. Книгу чи зошит розташовувати на відстані найкращого зору (25 см).

Фізкультура і спорт підвищують працездатність. Варто регулярно займатися зарядкою (а ранком – обов'язково), супроводжуючи її водяними процедурами, спорт додає свіжість, бадьорість і відновлює розумову працездатність. Для того,

щоб зберегти своє здоров'я, треба пізнати самого себе, особливості свого темпераменту й індивідуального стилю діяльності для того, щоб дати собі вийти на простір творчості, самореалізації у відповідності зі своїми біосоціальними можливостями.

Наприклад, для осіб експресивного типу, орієнтованих на спілкування, емоційну відкритість, властива швидкість творчого мислення і, «загрозливі» якості – високий рівень домагання, порушення режиму трудової діяльності, підвищена збудливість. Для осіб протилежного типу – імпресивного, схильних до самоаналізу, порушенню режиму відпочинку, що не прихильні до споживчих цінностей, характерна висока спрямованість на сам процес творчості. Для осіб імпульсивного типу зі зниженим самоконтролем, схильним до зривів у діяльності, мотиваційний профіль має «стрибучий» характер. Вони стійкі в стресових ситуаціях. Конфліктні особистості характеризуються рисами ригідності (недостатньою рухливістю психічних процесів), упертості, хиткою самооцінкою, схильні до однобічних захоплень. Тому тактика кожної людини повинна бути спрямована в одному випадку на включення у творчо розвиваючу діяльність, в іншому – на відсутнє спілкування, у третьому – на задоволення хобі (наприклад, колекціонування).

Виконання роботи краще починати із самого складного. Це тренує і зміцнює волю. Не дозволяє відкладати важкі справи з ранку на вечір, з вечора на ранок, із сьогодні на завтра і взагалі в довгу шухляду. Необхідною умовою збереження здоров'я в процесі праці є чергування роботи і відпочинку. Відпочинок після роботи зовсім не означає стану повного спокою. Лише при дуже великому стомленні може йти мова про пасивний відпочинок. Бажано, щоб характер відпочинку був протилежний характеру роботи людини («контрастний» принцип побудови відпочинку). Людям фізичної праці необхідний відпочинок, не зв'язаний з додатковими фізичними навантаженнями, а працівникам розумової праці необхідна в години дозвілля певна фізична робота. Таке чергування фізичних і розумових навантажень корисно для здоров'я. Людина, яка багато часу проводить у приміщенні, повинна хоча б частину часу відпочинку проводити на свіжому повітрі.

Запитання для аналізу:

1. Правила, які допоможуть найефективніше використовувати робочий час.
2. Необхідність знань особливостей свого темпераменту та стилю діяльності.

Література

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. вузів. Київ: «Кондор», 2002.
2. Мошек Г. Є. Організація праці менеджера. Київ: КДТЕУ, 1995.

3. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Тайм-менеджмент: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2008.

4. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 6.

Тема. Умови праці робочого місця менеджера.

Мета: проаналізувати організацію робочого місця та основні його складові, визначити складові класифікації робочих місць та вимоги до обладнання; проаналізувати вимоги щодо забезпечення економії часу працівників апарату управління.

Обговорення теоретичних положень

1. Вказати організацію робочого місця та основні його складові.
2. Проаналізувати класифікацію робочих місць та вимоги до їх обладнання.
3. Схарактеризувати оснащення робочих місць та особливості створення автоматизованих робочих місць менеджерів.
4. Зазначити групи факторів забезпечення умов праці.
5. Раціоналізація режиму роботи якості життя на виробництві.

Інтерактивна групова технологія «Метод прес»

1. В якому з наведених нижче випадків проявляється свідомість людей у ставленні до праці?

А. Якщо умови життя складні, будь-хто буде працювати з ентузіазмом. Але як тільки з'являється вільний час і підвищується життєвий комфорт, виникає потяг не до роботи, а до розваг.

Б. Коли людина досягає визначеного рівня життя, в неї виникає вільний час, для неї робота стає не тільки джерелом прибутку, але й засобом задоволення духовних та інтелектуальних запитів.

В. Коли в житті з'являється достаток і комфорт, людина шукає розваг, задоволень. У такому разі вона втрачає весь інтерес до роботи і тим більше прагне уникнути труднощів.

2. Виберіть та обґрунтуйте дії, які, на вашу думку, найважливіші у ситуації. Для створення сприятливого морального клімату в колективі, мотивації високоефективної праці, розвитку працівника як особистості, як правило, використовують такі напрями впливу:

А. Створення в колективі умов взаємодовіри, поваги і взаємодопомоги.

Б. Забезпечення кожного працівника цікавою перспективною роботою, яка сприяла б розвитку його творчого потенціалу.

В. Визначення кожному працівнику його конкретних завдань, що відповідають його розумовим і фізичним можливостям.

Г. Об'єктивне оцінювання внеску працівника в результати фірми і відповідне стимулювання результату.

Д. Створення умов для розкриття всіх здібностей підлеглих, встановлення різних форм найму, планування професійного росту.

Е. Заохочення колективу до єдності і щирості неформальними формами (виїзди, спільне святкування, спортивні змагання тощо).

Дискусійні питання.

Практика показує, що найбільший успіх у бізнесі досягається за рахунок об'єднання зусиль групи людей чи колективів при вирішенні проблем. Якщо така кооперація забезпечує ефект мультиплікації, то виникають додаткові вигоди, які неможливо отримати поодиночки. Для цього необхідно виконувати визначені вимоги по питанням кооперації:

1. Ціль спільної праці повинна бути зрозуміла всім учасникам.
2. Партнерам по можливості повинні бути знайомі задачі один одного.
3. Під час роботи повинні панувати гарні взаємовідносини та вільний обмін інформацією.
4. Ніхто не повинен наполягати на своєму варіанті рішення. Потрібно бути готовим піти на компроміс і змінити своє рішення на користь іншого, гарантуючого успіх для всіх.
5. Необхідні правила гри, яких всі повинні дотримуватись.
6. Сильні сторони партнерів важливіші для спільної праці, ніж їх слабкі сторони. Перші скомпонувати, другі – нейтралізувати.
7. Вся інформація повинна надходити до координатора, для того щоб можна було одразу ж передати її всім тим, кого це безпосередньо стосується.
8. Заважає кооперації той, хто прагне вигоди для себе за рахунок інших учасників.
9. Кожен відповідає за свою частину роботи, за надійність та виконання строків.
10. У випадку того чи іншого успіху потрібно заохочувати всіх, хто має відношення до даної роботи.
11. Всі повинні бути ознайомлені з типовими умовами спільної праці (бюджет, строки та ін.)
12. Якщо рішення приймаються не спільно, вони повинні бути всім зрозумілі і відповідно пояснені.

Запитання для аналізу:

1. Чи зі всіма вимогами, зазначеними вище, ви згодні? Якщо з чимось не згодні – аргументуйте.
2. Які ще вимоги необхідні, для того, щоб кінцевий результат співпраці був би максимальним?

3. Яку організаційну підготовку повинен провести менеджер для співпраці співробітників, щоб гарантувати успіх?

Література

1. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. вузів. Київ: «Кондор», 2002.

2. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007.

3. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 7.

Тема. Система документування управлінської діяльності.

Мета: ознайомити з особливостями документообігу в менеджменті, проаналізувати види документів; систематизувати головні вимоги до ведення документації. Розвивати уміння документування управлінської діяльності в організації.

Обговорення теоретичних положень

1. Схарактеризувати роль і місце документації.
2. Систематизувати документальне забезпечення діяльності підприємства (діловодство).
3. Пояснити методи контролю за станом документального забезпечення управління.
4. Вказати систему документації та групи документів за видами діяльності.
5. Пояснити документування управлінської діяльності.

Завдання 1. За перші 6 місяців в організації було зареєстровано 120 вхідних, 180 вихідних та 210 внутрішніх документів. З них було розмножено у 2-х екземплярах: 100 вхідних документів, 160 вихідних, 118 внутрішніх та у 5-ти екземплярах: 20 вихідних, 82 внутрішніх документа. За наступних 6 місяців було зареєстровано: 90 вхідних, 130 вихідних та 150 внутрішніх документів. З них було розмножено: у 2-х екземплярах: 70 вхідних, 100 вихідних, 120 внутрішніх документів; у 3-х екземплярах: 20 вихідних документів; у 5-ти екземплярах: 10 вихідних, 30 внутрішніх документів. Визначити обсяг документообігу в організації за рік за встановленою формою таблиці.

Документи	Кількість документів		Усього
	оригінали	Тираж	
Вхідні			
Вихідні			
Внутрішні			
Разом			

Завдання 2. Використовуючи поданий матеріал, оформити службовий лист, розмістивши правильно реквізити.

Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова. 04026, Київ-26, вул. Пирогова, 9, тел. 221-99-14. 09.09.2001 №28-15/13. Директорові спеціалізованої школи №20 м. Києва О.Д. Дубинці. 255514, Київ-214, пр. Оболонський, 34. Просимо Вас прийняти студентів факультету іноземної філології (5 осіб) на практику й надати їм методичну допомогу під час підготовки й проведення уроків з англійської та французької мови. Оплату вчителям гарантуємо. Наш розрахунковий рахунок №56700960067 в банку „Інко” м. Києва МФО 12234. Ректор університету (підпис) М.І. Шкіль. Головний бухгалтер (підпис) М.Т.Бондаришина. Печатка.

Завдання 3. Скласти повний протокол загальних зборів студентів Вашої групи, на порядку денному якого розглядалось два питання: 1. Якісна успішність в групі; 2. Підготовка до святкування Міжнародного Дня студента. До протоколу включити відмітку про наявність 2-3 додатки. Додатками до протоколу можуть бути: список присутніх студентів; список студентів, рекомендованих на отримання премії (грамоти); доповідь старости групи, доповідь профорга і т. п.

Зразок

НАЗВА УСТАНОВИ (ЗАКЛАДУ)

ПРОТОКОЛ №6

оперативної наради керівництва РУ ГУ МВС України в м. Києві

12.09.2020

м. Київ

Голова зборів: Шульга С.В.

Секретар: Цибуленко Т.В.

Присутні: оперативні працівники Управління у складі 15 осіб.

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

1. Про хід виконання планових завдань на друге півріччя 2020 року.

2. Різне.

СЛУХАЛИ: інформацію Музики П.М. про хід виконання планових завдань на друге півріччя 2006 року.

ВИСТУПИЛИ: (хто, з приводу чого) УХВАЛИЛИ:

1. Заслухану інформацію взяти до відома.

2. Начальникам відділів забезпечити в повному обсязі виконання планових завдань.

3. Начальникові відділу Мормілю Т.В. організувати роботу насамперед щодо До 01.12.2020 з урахуванням пропозицій і зауважень, внесених під час обговорення, доопрацювати окреме рішення з даного питання і доповісти начальникові Управління Павлову П.М.

Голова наради (підпис)

С.В.Шульга

Секретар (підпис)

Т.М.Харченко

Завдання 4. Відповідно до зразка оформлення службової записки, скласти імпровізовану службову записку організації (підприємства) вільного тексту. Текст службової записки містить обґрунтування проблеми, пропозиції, заявки, прохання тощо.

Приклад оформлення службової записки

Адміністративногосподарчий відділ бібліотеки
Начальнику служби Гордієнко В.В.

Службова записка

У суботу, 16 березня з 10 до 12 години, в читальному залі електронних документів будуть проводитися роботи, пов'язані із сервісним обслуговуванням кондиціонерів. Прошу дозволити доступ для виконання цих робіт таким фахівцям:

Сидоренко А. А.
Фесенко П. Н.

Зав. читальним залом
15.03.21 р.

Котенко А. В.

Література

1. Діденко А. Сучасне діловодство. Київ: Либідь, 2000.
2. Документоведение: Учеб. для вузов.-2-е изд., перераб. и доп. Київ: «Знання», 2000.
3. Кулініченко В. Л. Ділові папери та документи підприємницької діяльності. Київ: Укр. Центр духов. культури, 1996.
4. Паламар Л. М., Кравець Г. М. Мова ділових паперів. Київ: Либідь, 2000.
5. Скібіцька Л. І. Діловодство: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2006.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 8.

Тема. Особливості документообігу на підприємстві.

Мета: проаналізувати систему послідовних операцій з документами, етапи оцінки аналізу й оптимізації документообігу на підприємстві; особливості розгляду та реєстрації документів, узагальнити обов'язкові реквізити для заповнення реєстраційно-контрольної картки та робота з вихідними документами.

Обговорення теоретичних положень

1. Пояснити особливості документообігу на підприємстві.
2. Вказати правила приймання, розгляду та реєстрації документів.
3. Схарактеризувати роботу з вихідними документами.
4. Узагальнити роботу з листами, пропозиціями, заявами та скаргами.

Тренінг «Як ми розуміємо співбесідника?»

Мета: вправління в усвідомленні сутності проблеми співбесідника.

Інструкція тренера. Кожен з вас отримає зараз картку з текстом. Зверніть увагу, текст поділено на три частини: перша присвячена загальному опису ситуації і вона зачитується до початку бесіди. В цій частині підкреслено роль, яку буде програвати учасник, який тримає в руках картку. Друга частина тексту містить в собі те, про що ви відкрито будете говорити своєму співбесіднику, а в третій частині тексту викладена справжня позиція даного учасника в ситуації, яку він з якихось причин не готовий висловити відверто. Завдання другого учасника, який приймає на себе іншу роль, вказану в картці – зрозуміти справжню позицію співбесідника. При цьому він повинен використати уточнення, переказ, подальший розвиток думок співбесідника, сповіщення про свій емоційний стан та співбесідника. Зверніть увагу на завдання: ви не повинні вирішувати проблему, а лише зрозуміти, в чому справа.

Вправа проводиться в парах і кожен по черзі буде розбиратися в проблемі іншого.

Приклади карток:

I Співробітник приходять до начальника з проханням і говорить, що хоче звільнитись. _____

Говорить, що знайшов роботу недалеко від дому і буде менше витратити часу на поїздку. _____

Насправді він вважає, що його робота не оцінюється по заслугах, ображений на начальника і вирішив звільнитися саме цьому. _____

II Співробітниця відмовляється їхати у відрядження. _____

Говорить, що без неї не справляться зі звітом у відділі. _____

Справжнім мотивом є небажання їхати з колегою, яку вона недолюблює. _____

III Співробітник просить перевести його в інший відділ. _____

Говорить, що там цікавіша робота. _____ Насправді, він відчув, що напарник його підставляє і боїться зізнатись у цьому начальнику, не знаючи, як той зреагує.

IV Помічник просить керівника звільнити з роботи секретарку. _____

Мотивує це тим, що вона грубить клієнтам. _____ Насправді він боїться, що дізнаються про його аморальні домагання. _____

Тренер у процесі виконання вправ підходить по черзі до кожної із пар, вносить при необхідності корективи в дії того, хто, використовуючи вище перераховані прийоми, повинен зрозуміти співбесідника.

Після завершення вправи відбувається обговорення щодо того, яку функцію виконував кожен, з яких прийомів активного слухання та які помилки допускалися учасникам.

Завдання. Скласти картку особистого прийому громадян. Зміст довільний.

Облік прийому громадян ведеться на спеціальній картці, що містить такі реквізити:

- порядковий номер, дата прийому;
- ім'я, по батькові, прізвище та адреса заявника;
- зміст заяви;
- прізвище особи, яка веде прийом; результати розгляду заяви.

У разі повторного прийому на зворотному боці картки особа, яка веде прийом, зазначає дату і результат повторного розгляду заяви.

Орієнтовна форма картки особистого прийому

КАРТКА ОСОБИСТОГО ПРИЙОМУ ГРОМАДЯН

Дата

№

Прізвище, ініціали заявника ___

Адреса ___

Зміст заяви

Прізвище особи, яка проводила прийом.

Результати розгляду заяви

Зворотний бік

Позначка про повторні заяви

Дата

Громадянин, який прийшов на прийом, має отримати відповідь або роз'яснення (у разі неправомірності прохання).

Література

1. Діденко А. Сучасне діловодство. Київ: Либідь, 2000.
2. Документоведение: Учеб. для вузов.-2-е изд., перераб. и доп. Київ: «Знання», 2000.
3. Кулініченко В. Л. Ділові папери та документи підприємницької діяльності. Київ: Укр. Центр духов. культури, 1996.
4. Паламар Л. М., Кравець Г. М. Мова ділових паперів. Київ: Либідь, 2000.
5. Скібіцька Л. І. Діловодство: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2006.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 9.

Тема. Ділове спілкування керівника з підлеглими.

Мета: узагальнити технологічні підходи щодо проведення нарад і зборів, методику проведення ділових бесід та переговорів. Розвивати уміння взаємодії керівника й секретаря-референта. Визначити особливості ділового спілкування та формувати вміння долати перешкоди при діловому спілкуванні.

Обговорення теоретичних положень

1. Схарактеризувати особливості проведення ділової наради її проведення.
2. Технологія підготовки та проведення ділових переговорів.
3. Проаналізувати принципи ведення ділових бесід, особливості маніпулювання під час взаємодії її учасників.
4. Пояснити особливості керування відвідувачами.
5. Схарактеризувати бар'єри ділового спілкування.

Ситуаційні вправи

Завдання 1. Директор відділу продажу Савчук прийняв на роботу нового керівника відділу реклами Мітюкова. Він сприйняв погляди Мітюкова як багатообіцяючі і покладав на нього великі надії. На жаль, на перших же великих рекламних акціях виявилось, що Мітюков ні у формуваннях привабливих рекламних надписів, ні в графічному зображенні проектів не виявив винахідливості. І здійснені ним заходи не показали суттєвого результату. Савчук розчарований, і більше того, що по відношенню до своїх колег не дуже обачно вчинив, вихваляючи Мітюкова. Але щоб не визнати свою помилку відносно здібностей свого нового керівника відділу реклами й усунути в майбутньому подібну помилку, він вирішує сам активно включитися в рекламну справу. Він вивчає спеціальну літературу і стає консультантом Мітюкова. Це забирає у нього багато часу та негативно позначається на його власних обов'язках.

Затитання.

1. Чи правильна тактика, обрана Савчуком?
2. Як, на Вашу думку, варто вчинити з Мітюковим?
3. Протягом якого часу підприємство повинно терпіти співробітника, який показав себе нездатним до справи?

Завдання 2. Ви працюєте в консультаційній фірмі і Вас запросили виробити рекомендації для великої фірми з виробництва промислового обладнання. Кілька днів тому рада директорів цієї фірми провела щоквартальне засідання, на якому аналізувалися виробничі показники. У центрі уваги була стійка тенденція (протягом півтора року) зменшення прибутку, хоча обсяги збуту продукції не скорочувалися. Висловлювалися думки, що затрати вийшли з-під контролю. Проведений Вами аналіз (зокрема опитування всіх категорій працюючих) дозволив Вам зробити висновок, що політика просування по службі в фірмі базувалась практично на одному критерії – технічній компетентності, причому цього правила дотримувалися на всіх рівнях. Ви констатували, що звичним явищем на фірмі є зустріч у цеху з керівником, який вивчає та коментує технічні проблеми. На жаль, після цього у такого керівника мало часу залишається на управління. Таким управлінським функціям, як планування, організація, мотивація та контроль приділяється мало уваги.

Запитання.

1. Чи є розповсюдженою, на Вашу думку, ситуація, коли керівники витрачають більше часу на технічні, а не управлінські аспекти своєї діяльності? Дайте пояснення цьому.

2. Як можна вирішити ці проблеми?

3. Чи потребує згадана фірма залучення ззовні управлінських працівників, які приділяли б більше уваги управлінській діяльності?

Завдання 3. Молодий працівник, нещодавно прийнятий на посаду спеціаліста з обслуговування клієнтів у кредитному відділі банку, не справляється з поставленими перед ним завданнями. Це призвело до виникнення у нього стресу. Виберіть із наведених нижче варіантів ті, які, на вашу думку, дадуть змогу вирішити цю проблему:

А. Вибрати той тип і обсяг робіт, який відповідав би здібностям, потребам і нахилам працівника.

Б. Запропонувати працівникові пільгову відпустку, яка дасть змогу частково зменшити стрес.

В. Призначити наставника, який би допоміг молодому працівникові розібратися з поставленими перед ним завданнями.

Г. Запропонувати написати заяву на звільнення.

Д. Інше: _____

Завдання 4. У одного із керівників Центру надання адміністративних послуг – начальника відділу дозвільно-погоджувальних процедур, виник стрес внаслідок перевантаження роботою та значною кількістю організаційних проблем. Виберіть із наведених нижче варіантів ті, які, на вашу думку, дадуть змогу вирішити цю проблему:

А. Здійснити делегування частини своїх повноважень адміністраторам відділу для власного розвантаження роботи.

Б. Зібрати нараду із підлеглими працівниками та виробити графік послідовних дій для вирішення організаційних проблем із закріпленням конкретних виконавців та термінів.

В. Написати заяву на звільнення.

Г. Симулюватиму хворобу і піти на лікарняний.

Д. Інше: _____

Творче завдання. Чи доводилося вам коли-небудь в ході вашої розповіді про якусь проблему бути перерваним подібним зауваженням: "По-вашому, це погано? Ось я вам розповім зараз про випадок зі мною, коли ..."? Після чого втрутився переводить розмову на себе, залишаючи вас не вислуханим і забутим. Немає нічого легше, ніж закрити або охолодити розмову. Свідомо чи несвідомо ми робимо це

постійно. снують так звані «саботажники спілкування», які підривають нашу комунікацію з іншими. Якими з них ви активно користуєтеся?

Саботажник спілкування	Приклад	Ваш варіант
Погрози (викликають страх, підпорядкування, образу, ворожість)	«Якщо Ви не можете вчасно приходити на роботу, нам доведеться подумати про можливість Вашого звільнення»; «Робіть, як сказано або...»	
Накази (коли ми вдаємося до влади над іншими)	«Терміново зайдіть до мене в кабінет»; «Не запитуйте, чому, робіть так, як Вам сказано»	
Критика (негативна)	«Ви недостатньо старанно працюєте»; «Ви постійно скаржитесь»	
Образливі прізвиська	«Таке може сказати тільки ідіот»; «Ну ти просто дурень»; «Чого це можна чекати від бюрократа?»	
Слова-«боржники»	«Ви повинні поводитися більш відповідально»; «Ви повинні зважати на факти»; «Ви не повинні так сердитися»	
Приховання інформації (репліка-пастка)	«Вам цей проект буде до душі» (не сказавши, що з ним зв'язане)	
Допит	«Скільки годин у Вас пішло на це?»; «Чому ти так пізно?»; «Чим ти займаєшся?»	
Похвала з підступом	«У Вас так добре виходять звіти; чи не напишете ще один?»	
Діагноз мотивів поведінки	«Ви одержимі власницьким інстинктом»; «Вам завжди бракувало ініціативи»	
Несвоєчасні поради (коли людина просто хоче, щоб її вислухали)	«Якби ти навів порядок на своєму письмовому столі, у тебе не було б причин для паніки»; «Чому ти не зробив це ось так?»; «Просто не звертай на них уваги»	
Переконання логікою	«Не переймайся. Усе це досить логічно.»	
Відмова від обговорення питання	«Нічого тут обговорювати. Я не бачу тут проблеми»	
Зміна теми	«Дуже цікаво... Я дивився вчора смішний фільм...»	
Змагання	«— Я потрапив на минулому тижні в жахливу аварію. — Це що, ти б подивився на мою...»	
Заспокоєння запереченням	«Не нервуй»; «Не хвилюйся, усе наладиться»; «Все минеться»	

Література

1. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. Менеджмент в організації: Навчальний посіб для студ. екон. спец. вузів. Київ: Кондор, 2002. 654 с.

2. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007.

3. Скирда Т. І., Статінова М. П. Етика та психологія ділового спілкування: метод. реком. Київ: КДТЕУ, 1995.

4. Храмов В.О., Бовтрук А.П., Основи управління персоналом: Навчально-методичний посібник. – Київ: МАУП, 2001. 112 с.

5. Шевчук С. В. Українське ділове мовлення: навч. посібник. Київ: Літера, 2000.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 10.

Тема. Інформаційне забезпечення праці менеджера.

Мета: проаналізувати підсистеми інформаційного забезпечення менеджменту та її завдання, вказати класифікацію інформації. Формувати вміння характеризувати системи управлінського обліку та вміння вирішення завдань процесу становлення управлінського обліку. Розвивати вміння розрізняти інформаційні системи та оперувати інформаційною безпекою об'єкта управління.

Обговорення теоретичних положень

1. Проаналізувати підсистеми інформаційного забезпечення менеджменту.
2. Вказати класифікацію інформації, навести приклади.
3. Систематизувати організацію управлінського обліку.
4. Схарактеризувати комп'ютерні системи інформаційного менеджменту.
5. проаналізувати особливості інформаційної безпеки об'єкта управління.

Ситуаційні вправи

Завдання 1. Під час конференції, в якій брали участь менеджери відділів одного рівня, стриманий менеджер А. Сурженко використав офіційну інформацію, закріплену в документах, а емоційний менеджер О. Федоров користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників. Безпосередньо перед виступом менеджери разом обговорили деякі питання. О. Федоров, який не застосовував у доповіді професійних понять і термінів, але наводив приклади з практики, отримав вищу оцінку аудиторії, між А. Сурженко, який оперував професійними термінами.

Завдання.

1. Які канали інформаційного забезпечення використовували менеджери?
2. Визначте джерело, комунікаційний канал, одержувача та шум у формах отримання інформації.
3. З'ясуйте тип і вид комунікації між менеджерами.
4. Обґрунтуйте перевагу менеджера Федорова над Сурженком.

5. Чи були невербальні перешкоди? Які ще чинники могли б заважати сприйняттю інформації?

Завдання 2. Переглядаючи пошту, керівник помічає документ, з яким хотів би ознайомитись детальніше. Але часу зараз немає, і він залишає документ у себе, сподіваючись уважно опрацювати його в суботу чи у вільну хвилину наприкінці робочого дня. Чи правильно він вчинив? Відповідь обґрунтувати.

Завдання 3. Ви – менеджер регіонального відділення великої туристичної компанії. Протягом останнього тижня ви мали стільки зустрічей, що не могли достатньо спілкуватися зі своїми підлеглими. Однак тепер ви ввійшли у курс справ і повинні опрацювати великий обсяг інформації. Зокрема, є речі, які повинні знати підлеглі та/або повинні зробити ви.

1. Трьох осіб треба повідомити, що вони одержать підвищення платні на 10%.
2. Одну особу потрібно повідомити, що їй визначено випробувальний термін і вона втратить роботу, якщо не виправиться (не змінить своє ставлення до роботи).
3. Одну особу потрібно привітати з одержанням ступеня магістра.
4. Усіх потрібно поінформувати про графік виконання роботи на наступний період.
5. Двох осіб треба повідомити, що їхнє прохання про переведення задоволене, а третьої – відхилене.

Крім того, ще одну особу буде переведено на іншу роботу, хоча вона не подала відповідної заяви. Ви знаєте, що їй це буде неприємно. Ви можете передати цю інформацію телефоном протягом робочого дня, у розмові по мобільному телефону дорогою додому цього ж вечора, написавши офіційний лист, від руки записку, безпосередньо під час зустрічі або через електронну пошту.

Завдання.

1. Виберіть спосіб передавання кожного повідомлення.
2. Які чинники впливають на ваше рішення у кожній ситуації?
3. Яким був би найменш прийнятний спосіб кожного повідомлення?
4. Якими були б наслідки кожного невідповідного вибору?

Тест "Який я у спілкуванні"

Інструкція. Уважно прочитайте питання і дайте відповідь «так», «так і ні», «ні». Відповідайте відверто, так як це потрібно вам.

Чи багато у тебе друзів?

Чи завжди ти можеш підтримати розмову в компанії друзів?

Чи можеш ти подолати замкненість, сором'язливість у спілкуванні з людьми?

Чи буває тобі нудно наодинці з самим собою?

Чи завжди ти можеш знайти тему для розмови, коли зустрічаєш знайомого?

Чи можеш ти утаїти своє роздратування при зустрічі з неприємною тобі людиною?

Чи завжди вмієш утаїти поганий настрій, не переносячи його на близьких?

Чи можеш помиритися першим після сварки з другом?

Чи можеш утриматися від різких зауважень при спілкуванні з близькими людьми?

Чи здатен ти у спілкуванні піти на компроміс?

Чи вмієш ти у спілкуванні ненав'язливо відстоювати свою точку зору?

Чи утримуєшся ти в розмові від осудження знайомих під час їх відсутності?

Чи виникає в тебе бажання, коли ти дізнався щось цікаве, розповісти це друзям?

Обробка результатів

За кожен позитивну відповідь, тобто «так», поставте собі три бали. За кожен відповідь «так і ні» – 2 бали. За кожен негативну відповідь «ні» – 1 бал.

Інтерпретація результатів

Від 30 до 39 балів.

Ти людина товариська, маєш задоволення від спілкування з близькими знайомими і незнайомими людьми. Ти цікавий у спілкуванні, друзі і знайомі цінують тебе за вміння вислухати, зрозуміти, дати пораду. Але не переоцінюй своїх можливостей, іноді ти буваєш балакучий. Будь уважним до співрозмовників, слідкуй за їх реакцією, старайся не стати нав'язливим.

Від 20 до 29 балів.

Ти в міру товариська людина, але у спілкуванні зазнаєш деяких труднощів. Друзів у тебе мало, не завжди можеш знайти спільну мову із знайомими людьми. Іноді у розмові буваєш нестриманим, неврівноваженим. Треба бути щирим, уважним, доброзичливим у ставленні до своїх співрозмовників. Крім того, не завадило б подолати деяку невпевненість у собі.

До 20 балів.

Ти людина сором'язлива, замкнута, у компанії майже завжди мовчиш, віддаєш перевагу самотності, а не спілкуванню з людьми. Хоча це зовсім не значить, що в тебе немає друзів і знайомих. Очевидно, вони цінують тебе за вміння вислухати, зрозуміти, пробачити. Але, якщо тобі хочеться вільно висловлювати свою точку зору, дискутувати на рівних, стати цікавим співрозмовником, треба подолати свою сором'язливість і бути щирим у суперечці, активно підтримувати розмову. А щоб вислови не видавалися недоречними, тобі треба розвивати й удосконалювати навички спілкування. Крім того, можливо, ти дуже критично ставишся до себе, до своїх знань, умінь, здібностей.

Література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : навч посіб. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2004.

2. Коваль А. П. Культура ділового мовлення. Київ: Вища шк., 1997.

3. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007.

4. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 11.

Тема. Корпоративна культура та етика.

Мета: проаналізувати категорії культури та показники рівня культури, визначити фактори формування культури управління. Формувати вміння аналізувати типи корпоративної культури, аналізувати імідж менеджера. Розвивати в студентів відповідальність, ініціативність, організованість та інші лідерські якості.

Обговорення теоретичних положень

1. Систематизувати категорії культури та показники оцінки рівня культури управління.
2. Проаналізувати фактори формування культури управління.
3. Вказати загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
4. схарактеризувати особливості управлінської етики та її складові.
5. Пояснити формування іміджу підприємства та іміджу менеджера.

Проблемні вправи

Вправа 1. Існує багато програм, щоб допомагати керівникові управляти своїми людьми якомога ефективніше. Іноді стиль менеджера призводить до проблем. Найпоширенішим стилем, який породжує проблеми, є жорстокий, силовий. За допомогою запитань можна з'ясувати, свій стиль управління.

1. Чи не намагаєтесь Ви на когось тиснути, коли розмовляєте з іншими у своїй організації?
2. Чи потрібний Вам повний контроль?
3. Чи багато Ви робите зауважень під час наради?
4. Чи потрібні Вам дискусії?
5. Чи любите Ви здобувати символи влади та статусу?
6. Чи бояться люди обговорювати з Вами проблеми?
7. Чи швидко Ви відповідаєте на атаку?
8. Чи згодні Ви надати людям ті самі привілеї, які маєте самі?
9. Чи вважають Вас людиною холодною, що тримає дистанцію?
10. Коли Ви відчуваєте себе більш компетентним, ніж ваш бос або підлегли, чи даєте їм знати про це?

Більше ніж сім «так» свідчать про жорстоку особистість.

Запитання. 1. Крім цих запитань, які б запитання Ви ще запропонували, щоб виявити жорстоку особистість? 2. Які програми можна запропонувати, щоб зменшити жорсткість керівників?

Вправа 2. Індивідуально поділіть посади з точки зору всієї влади, яку вони повинні мати у своїх організаціях (від 1 перед тією посадою, яка повинна мати найбільше влади у вказаній організації до 15 – перед тією посадою, яка повинна мати найменше влади:

- медсестра у лікарні;
- ректор в університеті;
- генеральний директор у великій організації;
- спеціаліст відділу кадрів металургійної компанії;
- професор в університеті;
- програміст у відомій фірмі;
- бухгалтер у поліклініці;
- регіональний менеджер з продажу у великій торговельній фірмі;
- дослідник у компанії високих технологій;
- морський прапорщик на авіаносці;
- ремісник, що працює вдома;
- секретар генерального директора у відомій нафтогазовій компанії;
- депутат Верховної Ради.

Завдання. Проаналізувати типи комунікативних помилок керівника (за В. П. Шейновим). Порухення трудової етики, несправедлива оцінка підлеглих.



1. «Самі розберіться, як це завдання виконати».
2. «Іван Петрович сьогодні не в душі. Виконайте його роботу».
3. Керівник у бесіді з П.М. повідомив, що на нього поскаржився співробітник.
4. Керівник заперечує формулу «якщо двоє спеціалістів в усьому згодні, то один з них – зайвий».
5. Керівник змушує довго чекати або шукати його.
6. Керівник розмовляє з відвідувачем, не відриваючись від паперів.
7. «Якщо будете так часто хворіти, звільнимо з посади».
8. «Дарма, що за працю вночі і на свята подвійна зарплата. Ви радійте, що й таку отримали».
9. «Мене не цікавить ваш лікарняний».
10. «А навіщо мені з вами контракт підписувати? Так працюйте».
11. «Будете працювати у понаднормовий час, коли потрібно».
12. Вчора посаду скоротили, а сьогодні відкрили для потрібної людини.
13. «Ви сьогодні запізнились. Я вас звільняю з роботи».
14. Іван Петрович раніше отримував вдвічі менше, ніж на його посаді новий працівник.

15. «Вам відрядження за кордон, а мені у село».
16. «Дехто в нас неправильно документи оформляє».
17. «Ну хто ж так працює!»
18. «Одні постійно на місці сидять, а мене – завжди у далекі відрядження».
19. «Ви не вмієте працювати, шановна Марія Іванівна!»
20. «Ну що, перевіримо, чи ніде ви не помилились».

Психогеоетричний тест

Інструкція. Виберіть одну із запропонованих геометричних фігур (психогеоетричний тип), який вам найбільше подобається, імпонує. Тільки після вибору фігури прочитайте характеристику.

Візуалізація та співставлення за власним баченням.

Психогеоетричний тип	Його характеристики
 - квадрат	невтомний трудівник; послідовний; консервативний; неемоційний; ділова спрямованість; енциклопедичні знання; послідовно додержується традицій та встановлених правил
 - трикутник	лідер; цілеспрямований; ділова спрямованість; статусна поведінка; величезна працездатність; концентрація на проблемі; змагаючийся
 - прямокутник	перехідний тип особистості; невпевненність та мінливість; забутливий; довірливий
 - коло	спрямованість на взаємодію, на людей; неформальна поведінка; гарні природні психологи
 - зигзаг	новатор, бунтар; сильна особистість; генератори ідей; дуже недисципліновані; погано почуваються у формалізованих структурах

Література

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навч. посіб. К.: КНЕУ, 1998.
2. Палеха Ю. І. Ключі до успіху. Організаційна та управлінська культура. Київ: Видво Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000.
3. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007.
4. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: текст лекцій. Київ: Центр учбової літератури, 2008.

ПРАКТИЧНЕ ЗАНЯТТЯ № 12.

Тема. Особливості іміджу менеджера та іміджу підприємства.

Мета: проаналізувати процес сприйняття й розуміння людини людиною як основа ефективної комунікації та діяльності; розвивати уміння застосовувати методи формування першого враження та особливості сприйняття під час постійного спілкування; формувати в студентів творчі здібності щодо самопрезентації, іміджу та самооцінки.

Тест на визначення здібності уникати конфліктів

1. Уявіть, що в громадському транспорті починається су перечка. Що ви зробите:

- а) не станете втручатися у сварку;
- б) можете втрутитися, устати на сторону потерпілого;
- в) обов'язково утрутитесь і будете до кінця відстоювати свою точку зору?

2. На зборах ви критикуєте керівництво за допущені помилки:

- а) ні;
- б) так, але залежно від особистого відношення до нього;
- в) за помилки критикуєте завжди?

3. Ваш безпосередній керівник викладає свій план роботи, що вам здається нераціональним. Чи запропонуєте ви свій план, який здається вам кращим:

- а) якщо інші вас підтримають, то так;
- б) зрозуміло, ви будете підтримувати свій план;
- в) побоїться, що за критику вас можуть позбавити преміальних?

4. Чи любите ви сперечатися зі своїми колегами, друзями:

а) тільки з тими, хто не ображається, і коли суперечки не псують ваших відносин;

- б) так, але тільки за принциповими, важливими питаннями;
- в) ви сперечаєтесь з усіма і за будь-якого приводу?

5. Хтось намагається пройти перед вами без черги. Як ви себе поведете:

- а) вважаючи, що і ви не гірший, теж спробуєте обійти чергу;
- б) обурюєтесь, але про себе;
- в) відкрито висловлюєте своє обурення?

6. Розглядається раціоналізаторська пропозиція вашого колеги, в якому є сміливі ідеї, але є й помилки. Ви знаєте, що ваша думка буде вирішальною. Як ви діятимете:

а) висловитесь про позитивні і негативні сторони рацпропозиції;

б) виділите його позитивні сторони і дасте можливість колезі продовжити роботу;

в) критикуватимете за помилки?

7. Ви зустріли підлітків, які курять. Як ви відреагуєте:

- а) нічого не скажете;
- б) зробите їм зауваження;
- в) вичитаєте їх?

8. У ресторані ви помітили, що офіціант обрахував вас. Що ви зробите:

- а) не дасте йому чайових;
- б) попросите, щоб він ще раз при вас підрахував суму;
- в) вчините скандалу?

9. Адміністратор у будинку відпочинку займається сторонніми справами, замість того щоб виконувати свої обов'язки. Чи обурює це вас:

- а) так, хоча ви думаєте, що ваше висловлення мало що змінить;
- б) знаходите спосіб поскаржитися на нього;
- в) зганяєте невдоволення на молодшому персоналі?

10. Ви сперечаєтеся з вашим сином-підлітком і переконуєтеся, що він правий. Чи визнаєте ви свою помилку:

- а) ні;
- б) зрозуміло, визнаєте;
- в) який же у вас авторитет, якщо ви визнаєтеся, що були не праві?

За відповіді на питання нараховуються бали:

- а) 4 бали;
- б) 2 бали;
- в) 0 балів.

30 – 40 балів. Ви тактовні, не любите конфліктів, уникаєте критичних ситуацій. Якщо вам доводиться вступати в суперечку, ви враховуєте, як це відіб'ється на вашому службовому становищі або приятельських стосунках. Ви прагнете бути приємним для оточуючих, але коли їм потрібна допомога, ви не завжди відважується її надати, чим ви можете втратити повагу до себе в очах інших.

15 – 29 балів. Про вас говорять, що ви — конфліктна особистість. Ви наполегливо обстоюєте свою думку, незважаючи на те, як це вплине на ваші службові стосунки. За це вас поважають.

14 і балів менше. Ви шукаєте приводи для суперечок, велика частина яких зайва, дріб'язкова, любите критикувати, нав'язувати свою думку, навіть якщо не праві.

Інтерактивний метод (робота в групах)

Завдання 1. Навести приклади помилок сприйняття у спілкуванні. Проаналізуйте їх використовуючи теоретичні знання.

«Ефект ореолу» означає вплив загального враження про іншу людину на сприйняття й оцінку часткових властивостей його особистості. Якщо загальне враження про людину сприятливе, її позитивні якості переоцінюються, а негативні або применшуються, або так чи інакше виправдуються. І навпаки: якщо загальне враження про людину негативне, то навіть шляхетні її вчинки не помічаються чи витлумачуються як своєкорисливі.

«Ефект послідовності» полягає в тому, що на судження про людину найбільше впливає (за суперечливої інформації) та інформація, що пред'явлена у першу чергу.

«Проекція» позначають неусвідомлювану тенденцію сприймати власні небажані, що суперечать уявленню про себе, стани і якості, як якості іншої людини, переносити, «проекувати» їх на іншого (сам не зробив, тому що погано пояснили).

«Ефект поблажливості» — щедра, зайва доброзичливість у сприйнятті й оцінюванні іншої людини - найчастіше спостерігається в тих, хто має рясну емоційну підтримку з боку інших людей і не піддається тривогам).

Творче завдання. Презентуйте власний імідж відповідно майбутньої професійної діяльності використовуючи запропоновані стратегії Е. Джонса та Т. Пітмана.

1) *інграціяція* — прикрашання, самовихваляння, прагнення зробити себе привабливим, особливо для тих, хто має високий статус;

2) *самопідтримка* — прагнення справити враження, описуючи свої таланти і видатні знання;

3) *«гритися в променях чужої слави»* — вибудова свого образу через підкреслення тісного зв'язку з успішними, знаменитими, видатними людьми;

4) *врівноважування успіхів і помилок* — створення перешкод і обґрунтування виправдань для поганих результатів і невдач.

Література

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навч. посіб. К.: КНЕУ, 1998.

2. Палеха Ю. І. Ключі до успіху. Організаційна та управлінська культура. Київ: Видво Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000.

3. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007.

4. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: текст лекцій. Київ: Центр учбової літератури, 2008.

САМОСТІЙНА РОБОТА

Самостійна робота студентів з дисципліни «Організація праці менеджера» є важливою складовою як у теоретичній підготовці студентів з курсу, так і в підготовці студентів до роботи на практичних заняттях.

Завдання для самостійної роботи мають на меті:

а) сформуванню у студентів розуміння бази знань з організації праці менеджера та вміння щодо їх використання у подальшій професійній діяльності;

б) сформуванню навички та вміння застосовувати засвоєну базу знань на творчому рівні;

в) сприяти процесу самопізнання та на підставі цього самовихованню особистості студентів, розвитку власних можливостей організації майбутньої праці менеджера;

г) підготувати студента до практичних занять.

Самостійна робота студентів у загальному плані – це система їхньої діяльності, думок, що спрямовані на формування загальних та спеціальних знань, умінь, навичок, та переконань, які необхідні їм для успішного виконання в майбутньому професійних та громадських функцій. Вона відбувається на основі інформації, яку студенти отримують ззовні, у тому числі під час аудиторних занять, але не адекватна простому запам'ятовуванню цієї інформації.

Під час самостійної роботи студенти, спираючись на раніше накопичені знання та вміння, власний життєвий досвід, ціннісні орієнтації, перетворюють отриману інформацію в якісно нові знання.

Велика частина самостійної роботи студентів ґрунтується на роботі з теоретичним матеріалом. Тому вмiла робота з ним є засадою як успішного формування майбутнього фахівця, так і успішності навчання нинішнього студента.

Основні форми самостійної роботи з теоретичним матеріалом:

- вивчення першоджерел;
- знайомство з додатковою літературою;
- складання конспектів, блок-схем та опорних конспектів;
- складання власних прикладів за тематичними ситуаціями з розглянутої теми;
- складання бібліографічних карток за різними темами;
- підготовка цікавих повідомлень з теми;
- реферування та анотування літератури;
- співбесіди в малих групах;
- проведення кволоквіумів;
- розроблення тестових завдань з теми тощо.

№ п/п	Питання	К-сть годин	Форми контролю	Література
1.	Висвітлити функціональні аспекти управлінської праці.	2	Співбесіда	О: 1; 3; 4, 7. Д: 2; 6; 13; 18, 19, 20; 25.
2.	Охарактеризувати евристичну працю менеджера.	2	Колоквіум	О: 1; 2; 5; 6. Д: 3; 7; 8; 19; 22; 26.
3.	Охарактеризувати особливості управлінської праці.	2	Співбесіда	О: 2; 3; 5; 7. Д: 3; 14; 21; 24; 26.
4.	Розкрити специфіку праці основних категорій менеджерів.	2	Дискусія	О: 4; 5; 6. Д: 2; 5; 8; 9; 10; 15; 20; 21.
5.	Визначити основні та часткові функції менеджерів різних управлінських рівнів.	2	Співбесіда	О: 1; 2; 4; 5. Д: 1; 7; 10; 12; 13; 21; 27.
6.	Дати характеристику вимогам, які висуваються до сучасного менеджера.	1	Обговорення рефератів	О: 1; 2; 4; 5. Д: 1; 8; 12; 10; 13; 20; 21.

7.	Розкрити сутність наукової організації праці на сучасному етапі.	2	Співбесіда	О: 2; 4; 7. Д: 2; 7; 9; 12; 14; 19; 20; 24.
8.	Визначити і охарактеризувати напрямки наукової організації праці.	2	Колоквіум	О: 2; 4; 7. Д: 7; 9; 12; 14; 19; 20; 24.
9.	Охарактеризуйте основні види розподілу та кооперації праці на підприємстві.	2	Обговорення рефератів	О: 1; 4; 5; 7. Д: 3; 7; 10; 11; 14; 20; 26.
10.	Розкрийте технологічний розподіл завдань серед менеджерів різних категорій.	1	Тестування	О: 2; 4; 7. Д: 5; 8; 14; 18; 19.
11.	Розкрийте зміст та принципи розпорядчої діяльності менеджера.	2	Обговорення рефератів	О: 2; 3; 4; 7. Д: 5; 7; 11; 16; 18; 23.
12.	Охарактеризуйте схему делегування повноважень. Назвіть умови делегування повноважень.	2	Колоквіум	О: 1; 3; 4; 7. Д: 2; 6; 13; 18, 19, 20; 25.
13.	Визначте фактори ефективності лінійних повноважень.	2	Колоквіум	О: 1; 2; 5; 6. Д: 3; 7; 8; 22; 26.
14.	Опишіть концепції керівництва з різною орієнтацією на використання командної роботи.	2	Дискусія	О: 2; 3; 5; 7. Д: 3; 5; 14; 18; 19; 21; 24; 26.
15.	Що повинен передбачити менеджер при організації командної роботи.		Тестування	О: 4; 5; 6. Д: 2; 5; 8; 9; 10; 15; 20; 21.
16.	Роль цільового планування особистої діяльності менеджера в сучасних умовах.	2	Колоквіум	О: 1; 2; 4; 5. Д: 1; 7; 10; 12; 13; 21; 27..
17.	Визначте і охарактеризуйте основні складові планування діяльності менеджера	2	Дискусія	О: 1; 2; 4; 5. Д: 1; 8; 12; 10; 13; 20; 21.
18.	Перерахуйте основні результати якісного оперативного планування.	2	Співбесіда	О: 2; 4; 7. Д: 2; 7; 9; 12; 14; 19; 20; 24.
19.	Розкрийте сутність методів планування особистої праці менеджера.	2	Диспут	О: 2; 4; 7. Д: 2; 7; 9; 12; 14; 19; 20; 24.

20.	Назвіть і охарактеризуйте види використання планів діяльності менеджера.	1	Дискусія	О: 1; 4; 5; 7. Д: 3; 7; 10; 11; 14; 20; 26.
21.	Висвітліть стадії процесу планування часу як ресурсу.	2	Перевірка письмових робіт	О: 2; 4; 7. Д: 5; 8; 14; 18; 19.
22.	Зазначте напрями аналізу витрат часу на виконання конкретних видів робіт.	2	Співбесіда	О: 2; 3; 4; 7. Д: 5; 7; 11; 16; 18; 23.
23.	Розкрийте сутність та значення визначення пріоритетності справ менеджера	2	Обговорення рефератів	О: 1; 3; 4, 7. Д: 2; 6; 13; 18, 19, 20; 25.
24.	Охарактеризуйте традиційні та комп'ютерні засоби планування особистої роботи менеджера.	1	Співбесіда	О: 1; 2; 5; 6. Д: 3; 7; 8; 19; 22; 26.
25.	Визначте види норм для керівників, фахівців, технічних виконавців з урахуванням специфіки праці.	1	Колоквіум	О: 2; 3; 5; 7. Д: 3; 5; 14; 18; 19; 21; 24; 26.
26.	Розкрийте сутність методу мікроелементного планування управлінської праці	2	Співбесіда	О: 4; 5; 6. Д: 2; 5; 8; 9; 10; 15; 20; 21.
27.	Охарактеризуйте методи статистичного та експертного нормування управлінської праці.	2	Колоквіум	О: 1; 2; 4; 5. Д: 1; 7; 10; 12; 13; 21; 27..
28.	Охарактеризуйте значення обліку та аналізу робочого часу менеджера.	2	Тестування	О: 1; 2; 4; 5. Д: 1; 8; 12; 10; 13; 20; 21.
29.	Зазначте напрями аналізу робочого часу та перешкод до його ефективного використання.	2	Обговорення рефератів	О: 2; 4; 7. Д: 2; 7; 9; 12; 14; 19; 20; 24.
30.	Визначте порядок здійснення самофотографії робочого дня та проведення відповідного аналізу використання робочого часу.	1	Колоквіум	О: 2; 4; 7. Д: 2; 7; 9; 12; 14; 19; 20; 24.
31.	Висвітліть основні практичні поради менеджеру щодо організації його роботи	1	Співбесіда	О: 1; 4; 5; 7. Д: 3; 7; 10; 11; 14; 20; 26.
32.	Назвіть основні фактори непродуктивних витрат часу в діяльності менеджера.	2	Колоквіум	О: 2; 4; 7. Д: 5; 8; 14; 18; 19.

33.	Опишіть основні правила розподілу приміщень за пріоритетністю розміщення.	2	Співбесіда	О: 2; 3; 4; 7. Д: 5; 7; 11; 16; 18; 23.
34.	Класифікуйте ваше робоче місце (вдома, на роботі, в навчальному закладі, на практиці).	1	Дискусія	О: 1; 3; 4, 7. Д: 2; 6; 13; 18, 19, 20; 25.
35.	Розкрийте вимоги до раціональної організації праці менеджера.	2	Співбесіда	О: 1; 2; 5; 6. Д: 3; 7; 8; 19; 22; 26.
36.	Поняття про традиційний робочий тиждень, гнучкий час, перманентний найм на умовах часткової зайнятості, розподіл роботи, стислого (скороченого) тижня	2	Обговорення рефератів	О: 2; 3; 5; 7. Д: 3; 5; 14; 18; 19; 21; 24; 26.
37.	Обґрунтуйте доцільність застосування різних систем опрацювання даних за функціональними можливостями.	1	Співбесіда	О: 4; 5; 6. Д: 2; 5; 8; 9; 10; 15; 20; 21.
38.	Програми якості життя на виробництві як важливий фактор досягнення поставлених перед організацією завдань.	2	Колоквіум	О: 1; 2; 4; 5. Д: 1; 7; 10; 12; 13; 21; 27..
39.	Фактори робочої обстановки, що впливають на здоров'я й безпеку персоналу.	2	Обговорення рефератів	О: 1; 2; 4; 5. Д: 1; 8; 12; 10; 13; 20; 21.
40.	Опишіть складові документального забезпечення діяльності підприємства.	2	Обговорення рефератів	О: 2; 4; 7. Д: 2; 7; 9; 12; 14; 19; 20; 24.
41.	Позитивні і негативні сторони ділової наради	2	Колоквіум	О: 1; 4; 5; 7. Д: 3; 7; 10; 11; 14; 20; 26.
42.	Технічні прийоми проведення менеджером бесід, що сприяють вирішенню проблем управління.	1	Колоквіум	О: 2; 4; 7. Д: 5; 8; 14; 18; 19.
43.	Визначте умови ефективних переговорів та передумови успішного проведення ділової зустрічі.	2	Дискусія	О: 2; 3; 4; 7. Д: 5; 7; 11; 16; 18; 23.
44.	Охарактеризуйте типи підлеглих за характером сприйняття вказівок.	1	Співбесіда	О: 4; 5; 6. Д: 2; 5; 8; 9; 10; 15; 20; 21.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ ТА КОНТРОЛЮ

I. Традиційні:

1. Лекції.
2. Практичні заняття.
3. Контроль роботи з теоретичним матеріалом.
4. Проведення поточного та підсумкового контролю знань з теоретичного матеріалу.
5. Перевірка володіння конкретними навичками в процесі вирішення практичних проблем.

II. Складові підготовки, що активізують пізнавальну діяльність студентів:

1. Складання блок-схем або опорного конспекту з тем, що вивчаються.
2. Складання бібліографічних карт з тем курсу.
3. Підготовка рефератів.
4. Підготовка додаткової інформації з питань тем курсу.
5. Моделювання та аналіз конкретних ситуацій взаємодій.
6. Рольові ігрові вправи, Групова взаємодія тощо.

Методи і прийоми навчання: усне слово викладача, пояснення, бесіди, опитування, виконання вправ, спостереження та аналіз економічних ситуацій, підготовка виступів та їх обговорення, прийоми зворотного зв'язку, опрацювання методичної літератури, періодичних видань тощо.

Методи контролю: поточне усне опитування; обговорення та аналіз підготовлених завдань для практичних занять; написання самостійних робіт; письмове тестування; написання методичних диктантів, підготовка та написання рефератів та їх аналіз, написання модульної контрольних робіт, екзамен.

ПРОГРАМА СЕМЕСТРОВОГО ЕКЗАМЕНУ

1. *Схарактеризувати ознаки професіоналізму та ознаки менеджменту як виду управління діяльністю.*
2. *Сутнісна характеристика управлінської праці.*
3. *Проаналізувати головні ролі менеджера.*
4. *Вказати розподіл посадової діяльності управлінських працівників.*
5. *Визначити основні завдання наукової організації праці.*
6. *Вказати зміст та напрями напрямки наукової організації праці.*
7. *Проаналізувати розподіл праці та види кооперація на підприємстві.*
8. *Особливості наукової організації управлінської праці.*
9. *Пояснити професійну орієнтацію та професійний добір (відбір) працівників.*
10. *Пояснити організацію взаємодії в управлінні та делегування повноважень.*

11. Вказати розподіл функцій між менеджером і підлеглими.
12. Схарактеризувати організацію командної роботи та етапи її функціонування.
13. Пояснити встановлення особистих цілей менеджера.
14. Систематизувати планування роботи менеджера.
15. Проаналізувати види планів управлінської роботи.
16. Вказати раціональні методи й засоби планування та виконання управлінської роботи. Зазначити практичні поради менеджеру.
17. Вказати норм і завдання нормування управлінської праці.
18. Проаналізувати методи нормування праці.
19. Схарактеризувати особливості часу як ресурсу.
20. Визначити складові фотографії та самофотографії робочого дня.
21. Вказати організацію робочого місця та основні його складові.
22. Проаналізувати класифікацію робочих місць та вимоги до їх обладнання.
23. Схарактеризувати оснащення робочих місць та особливості створення автоматизованих робочих місць менеджерів.
24. Зазначити групи факторів забезпечення умов праці.
25. Схарактеризувати роль і місце документації.
26. Систематизувати документальне забезпечення діяльності підприємства (діловодство).
27. Пояснити методи контролю за станом документального забезпечення управління.
28. Вказати систему документації та групи документів за видами діяльності.
29. Пояснити документування управлінської діяльності.
30. Схарактеризувати особливості проведення ділової наради її проведення.
31. Технологія підготовки та проведення ділових переговорів.
32. Проаналізувати принципи ведення ділових бесід, особливості маніпулювання під час взаємодії її учасників.
33. Схарактеризувати бар'єри ділового спілкування.
34. Проаналізувати підсистеми інформаційного забезпечення менеджменту.
35. Вказати класифікацію інформації, навести приклади.
36. Систематизувати категорії культури та показники оцінки рівня культури управління.
37. Проаналізувати фактори формування культури управління.
38. Вказати загальні положення та основні поняття корпоративної культури.
39. Схарактеризувати особливості управлінської етики та її складові.
40. Пояснити формування іміджу підприємства та іміджу менеджера.

Практичні завдання

1. Ви – керівник будівельного підприємства і бажаєте визначити думку

персоналу про необхідність реорганізації структури управління підприємством. Оберіть форму колективної роботи і розробіть процедуру її проведення.

2. На виробничій нараді Ви говорите про проблему реконструкції Вашого підприємства. У Вас досить гарні пропозиції з цього питання, але в залі сидять кілька Ваших супротивників, що не хочуть, щоб Ваші пропозиції були прийняті керівництвом. Вони задають Вам каверзні питання, роблять різкі зауваження проти Вас особисто і проти Ваших пропозицій. Яким чином Ви будете діяти у такій ситуації?

3. Ви помітили, що учасники нарад у підприємстві часто прагнуть до обговорення можливостей впровадження першої ж пропозиції з проблеми, навіть якщо вона не дуже раціональна. Ви розумієте, що доцільно пошукати і інші можливості рішення проблеми. Що може змусити працівників шукати рішення типу «як робити?», а не «що робити?»? Яким чином слід діяти, щоб підштовхнути учасників наради до генерації ідей?

4. Часто на нараді працівники не слухають один одного. Обговорення проблеми перетворюється в обговорення особистих позицій учасників наради, і конкретні доводи тієї чи іншої особи ігноруються іншими присутніми. Яким чином слід діяти керівникові у такій ситуації?

5. Один із працівників на діловій нараді, як правило, займає позицію протистояння. При цьому усі змушені вислуховувати великі пояснення причин його незгоди. Через це втрачається багато часу. Чи варто перервати виступаючого і запропонувати йому пов'язати сказане з предметом обговорення? Чи варто повторювати цей прийом, якщо він не подіяв відразу? Як ще можна впливати на цього співробітника?

6. Зробіть опис наступних управлінських ролей менеджера:

а) головний керівник;

б) лідер;

в) сполучна ланка. Відповідні записи внесіть до нижче приведеної таблиці.

Роль	Опис
Головний керівник	
Лідер	
Сполучна ланка	

7. Скласти рекомендації щодо розробки особистої праці менеджера з урахуванням семи етапів цього процесу.

8. Розробити картку (фотографію) робочого часу (назва установи, вид діяльності за вибором). Визначити баланс робочого часу, які складові можуть

варіюватися?

9. Використовуючи поданий матеріал, оформити службовий лист, розмістивши правильно реквізити. *Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова. 04026, Київ-26, вул. Пирогова, 9, тел. 221-99-14. 09.09.2001 №28-15/13. Директорові спеціалізованої школи №20 м. Києва О.Д. Дубинці. 255514, Київ-214, пр. Оболонський, 34. Просимо Вас прийняти студентів факультету іноземної філології (5 осіб) на практику й надати їм методичну допомогу під час підготовки й проведення уроків з англійської та французької мови. Оплату вчителям гарантуємо. Наш розрахунковий рахунок №56700960067 в банку „Інко” м. Києва МФО 12234. Ректор університету (підпис) М.І. Шкіль. Головний бухгалтер (підпис) М.Т.Бондаришина. Печатка.*

10. Скласти повний протокол загальних зборів студентів Вашої групи, на порядку денному якого розглядалось два питання: 1. Якісна успішність в групі; 2. Підготовка до святкування Міжнародного Дня студента. До протоколу включити відмітку про наявність 2-3 додатки. Додатками до протоколу можуть бути: список присутніх студентів; список студентів, рекомендованих на отримання премії (грамоти); доповідь старости групи, доповідь профорга і т. п.

11. Скласти імпровізовану службову записку організації (підприємства) вільного тексту. Текст службової записки містить обґрунтування проблеми, пропозиції, заявки, прохання тощо.

12. Скласти імпровізовану службову записку організації (підприємства) вільного тексту. Текст службової записки містить обґрунтування проблеми, пропозиції, заявки, прохання тощо.

13. Скласти картку особистого прийому громадян. Зміст довільний. Облік прийому громадян ведеться на спеціальній картці, що містить такі реквізити:

- порядковий номер, дата прийому;
- ім'я, по батькові, прізвище та адреса заявника;
- зміст заяви;
- прізвище особи, яка веде прийом; результати розгляду заяви.

У разі повторного прийому на зворотному боці картки особа, яка веде прийом, зазначає дату і результат повторного розгляду заяви.

14. Відповідно до ролей менеджерів (роль фахівця/інженера-спеціаліста, організатора виробничої діяльності колективу, службовця-техніка, техника-виконавця), в якій виступає управлінський працівник, навести приклади виконання різних видів робіт (функцій).

15. Навести приклади видів робіт за класифікацією (за змістом, за характером спонукальних причин, за періодом, що охоплює управлінську діяльність, за характером виконуваної діяльності).

16. Підготувати рекомендації щодо організації та проведення наради.

17. Підготувати рекомендації щодо організації та проведення зборів.
18. Підготувати рекомендації щодо організації та проведення переговорів.
19. Навести приклади бар'єрів ділового спілкування та особливості їх подолання.

20. Наведіть приклади управління поведінкою індивіда в будь-якій конкретній виробничій ситуації з точки зору можливостей використання різних маніпуляцій як з боку менеджера, так і з боку працівника. Проаналізуйте та зробіть висновки щодо доцільності такої поведінки та її наслідків.

КРИТЕРІЇ ТА НОРМИ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАНЬ, УМІНЬ І НАВИЧОК СТУДЕНТІВ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.

Курс «Соціальний менеджмент» складається з одного навчального модуля. Для оцінювання знань, умінь та навичок студентів в змістовому модулі передбачається проведення поточного контролю на практичних заняттях, модульна контрольна робота, самостійна робота, підсумковий контроль – екзамен.

Критерії оцінювання знань, умінь, навичок студентів на навчальних заняттях

1	Студент мало усвідомлює мету завдання; може відшукати відповідь у підручнику лише на окремі питання.
2	Студент слабо володіє понятійним апаратом; відповідає лише за допомогою викладача на рівні "так" чи "ні"; може самостійно знайти в підручнику відповідь.
3	Студент володіє навчальним матеріалом на рівні засвоєння окремих термінів, фактів без зв'язку між ними; робить спроби виконання вправ, дій репродуктивного характеру за допомогою викладача.
4	Студент володіє початковими знаннями, здатний відтворити їх, провести за ними розрахунки з допомогою викладача; самостійне опрацювання навчального матеріалу викликає значні труднощі.
5	Студент знає більше половини навчального матеріалу, розуміє сутність навчальної дисципліни, може дати визначення понять (однак з помилками); вміє працює з підручником; робить прості розрахунки за алгоритмом, але висновки не логічні, не послідовні.
6	Студент розуміє основні положення навчального матеріалу, може поверхнево аналізувати суть завдання, робить певні висновки; відповідь може бути правильною, проте недостатньо осмисленою; самостійно відтворює більшу частину матеріалу; вміє застосовувати знання під час розв'язування завдань за алгоритмом.
7	Студент правильно і логічно відтворює навчальний матеріал, оперує базовими поняттями і фактами, встановлює причинно-наслідкові зв'язки між ними; правильно використовує термінологію; вміє наводити приклади на підтвердження своїх думок; здатний за допомогою викладача застосовувати

	знання в стандартних ситуаціях.
8	Знання студента досить повні; відповіді чіткі, логічні та обґрунтовані, однак з окремими неточностями; вміє самостійно проаналізувати хід виконання вправ і на їх прикладах виконувати аналогічну.
9	Студент вільно володіє вивченим матеріалом; вміє аналізувати і систематизувати інформацію, робити висновки; використовує загальновідомі докази у власній аргументації; вміє самостійно працювати; без сторонньої допомоги виконує прості завдання, здатний розв'язувати складні задачі, використовуючи приклади аналогічних завдань, розв'язаних до нього.
10	Студент володіє узагальненими знаннями з дисципліни, аргументовано використовує їх у стандартних ситуаціях; чітко тлумачить поняття, формулює закони; може самостійно опрацювати матеріал; має сформовані типові навички; здатний самостійно виконати стандартну вправу; робить спроби застосовувати знання у дещо змінених ситуаціях.
11	Студент володіє глибокими і міцними знаннями; дає правильні і вичерпні відповіді, робить аргументовані висновки; здатний самостійно вивчити матеріал; самостійно визначає шлях розв'язання стандартних завдань; здатний розв'язувати складні нестандартні завдання, використовуючи попередні навідні підказки.
12	Студент має системні теоретичні знання, аргументовано застосовує їх при розв'язанні практичних завдань; знає суміжні дисципліни; ґрунтовно й логічно викладає матеріал в усній та письмовій формі; самостійно вибирає шлях розв'язання дидактичної задачі (в тому числі складної, нестандартної) та доводить його до кінця, використовує широкий арсенал засобів для обґрунтування та доведення своєї думки; схильний до системно-наукового аналізу та прогнозування результатів, моделює ситуації в нестандартних умовах.

Під час навчальних занять слід дотримуватись принципу рівномірності опитування всіх студентів академічної групи. Кількість поточних оцінок аудиторної роботи кожного студента має бути максимально достатньою для об'єктивного виявлення повноти та глибини засвоєння студентом відповідного навчального матеріалу змістового модуля.

Пропущені студентом заняття обов'язково відпрацьовуються. Поточну заборгованість, пов'язану з невиконанням домашніх завдань та не підготовкою до практичних занять студент також повинен ліквідувати. При цьому максимальним балом за відпрацьоване заняття вважається 12.

Кожна задача модульної контрольної роботи оцінюється певною кількістю балів, а загальна оцінка за роботу формується як сума цих балів. Максимально можливі бали за виконання того чи іншого завдання контрольної роботи встановлені з урахуванням його складності та обсягу. Результат студента, що не з'явився на модульну контрольну роботу, оцінюється в 0 балів. Такі студенти повинні ліквідувати дану заборгованість до початку семестрового контролю. Крім

того, студенти, які за результатами модульної контрольної роботи отримали оцінку, що складає менше 60 % від загальної кількості балів, виділених на неї, обов'язково повинні здійснити покращення свого результату шляхом повторного написання роботи.

Критерії оцінювання модульної контрольної роботи

Модульна контрольна робота (МКР) – це перелік формалізованих завдань, вирішення яких потребує умінь застосовувати знання програмною матеріалу дисципліни методика викладання економіки.

Кожне завдання забезпечує контроль основних умінь необхідного рівня, формування яких передбачене навчальною програмою дисципліни. Метою МКР є оцінка знань, умінь та навичок студентів. Оцінка результатів виконання студентами кожного варіанту завдання МКР проводиться за 30-бальною шкалою. Критерії оцінки результатів виконання кожного питання контрольної роботи:

26-30 балів – передбачає високий творчий рівень професійної компетентності майбутніх менеджерів. Студент вільно висловлює власні думки, володіє концептуальними знаннями організації трудового процесу побудови кар'єри в сучасній економічній системі з інноваційними технологіями, вміє ретранслювати загальні теоретичні положення на конкретні обставини при вирішенні управлінських задач, аргументує власне бачення проблем побудови трудової кар'єри, виявляє здатність до діагностування, аналізу та прогнозування.

16-25 балів – передбачає достатній конструктивний рівень професійної компетентності студентів. Вільно володіє опрацьованим теоретичним матеріалом з усіх тем дисципліни, також реалізовує уміньми аналізувати, систематизувати, узагальнювати управлінські рішення процесу ділової кар'єри, використовувати набуті знання у практичній діяльності, добирає переконливі аргументи на підтвердження власних думок, допускає незначні помилки у визначенні окремих економічних категорій.

11-15 балів – передбачає репродуктивне відтворення теоретичного матеріалу, студент виявляє знання основних теоретичних положень з побудови ділової кар'єри працівників, наводить окремі приклади, володіє здатністю вирішувати прості управлінські ситуації, допускає помилки у теоретичних питаннях та практичних завданнях, які засвідчують недостатнє осмислення економічних проблем. Студент виявляє здатність розкрити суть питань окремими фрагментами, що становлять незначну їх частину, допускає суттєві помилки при розв'язанні практичних завдань.

1-10 бала – передбачає частково рецептивно-продуктивний рівень володіння програмним матеріалом з побудови ділової кар'єри працівників. Студент намагається виявити здатність розкрити суть теоретичних питань окремими

фрагментами із помилками. При розв'язанні окремих завдань допускається суттєві помилки та не вірно застосовує методи розрахунку.

0 балів – в усіх інших.

Самостійна робота (5 балів)

Контроль за самостійною роботою здійснює лектор на консультаціях. Студенти для виконання завдань самостійної роботи, зазвичай, заводять окремий зошит. Звітні матеріали.

Якщо студент не відпрацював пропущені навчальні заняття, не виправив оцінки 0,1,2,3 отримані на навчальних заняттях; не виконав або виконав МКР, завдання самостійної роботи менше ніж на 60 % від максимальної кількості балів, виділених на ці види робіт, він вважається таким, що має академічну заборгованість за результатами поточного контролю.

Студенти, які не мають академічної заборгованості за результатами поточного контролю, отримують оцінки за результатами підсумкового контролю у формі екзамену (навчальної дисципліни).

Максимально можливі бали оцінювання кожного контрольного заходу наведені у таблиці. Вони встановлені з урахуванням важливості, складності та обсягу відповідної навчальної діяльності студента.

Поточний і модульний контроль			Сума
Поточний контроль	МКР	Самостійна робота	100 балів
25 балів	30 балів	5	

Студенти, які мають академічну заборгованість за результатами підсумкового контролю у формі екзамену, зобов'язані ліквідувати її в терміни, визначені графіком ліквідації академічної заборгованості.

Рейтингова оцінка з кредитного модуля	Оцінка за шкалою ECTS	Оцінка за національною шкалою
90-100 і більше	A (відмінно)	відмінно
82-89	B (дуже добре)	
75-81	C (добре)	задовільно
67-74	D (задовільно)	
60-66	E (достатньо)	
35-59	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)	незадовільно
34 і менше	F (незадовільно з обов'язковим проведенням додаткової роботи щодо вивчення навчального матеріалу кредитного модуля)	

ТЕЗИ ЛЕКЦІЙ З ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА

Тема 1. Зміст та особливості управлінської праці.

Управлінська діяльність як специфічна складова суспільного виробництва.

Діяльність це спосіб існування та розвитку суспільства і людини, всебічний процес перетворення нею оточуючої природної і соціальної реальності (включаючи саму людину) у відповідності з її потребами, цілями та завданнями.

Діяльність людини – це система дій, їх упорядкована сукупність, спрямована на пізнання, трансформацію чи стабілізацію певного об'єкта. Діяльність охоплює матеріально-практичні, інтелектуальні, духовні операції, зовнішні й внутрішні процеси.

Діяльністю є робота думки так само, як і робота рук, процес пізнання так само, як людська поведінка. *Характерні ознаки діяльності:*

- цілеспрямованість;
- предметність;
- детермінованість суспільними умовами;
- розподіл і кооперація функцій;
- обмін результатами діяльності;
- спілкування діючих індивідів.

Діяльність має цілеспрямований характер, тобто це активність, спрямована на досягнення поставленої мети. Для неї характерна попередня обґрунтованість. Після того, як мету поставлено, людина аналізує ситуацію, в якій їй доведеться діяти, і обирає способи та засоби її досягнення, визначає послідовність своїх майбутніх дій. Людині притаманна праця як цілеспрямована діяльність і підприємливість. Її становлення й удосконалення проходило на протязі багатьох тисячоліть разом з розвитком людини і суспільства. Цей процес продовжується і донині. У процесі діяльності людина (чи група людей) взаємодіє з предметами і засобами праці, а також з оточуючим середовищем для досягнення мети. Процес трудової діяльності є повторюваною взаємодією працюючих людей зі знаряддями та предметами праці, яка здійснюється у часі та просторі відповідно до технології та умов.

Сім ключових елементів у структурі трудової діяльності:

1. Суб'єкт (індивід), наділений активністю, яку він спрямовує на об'єкт, умови середовища, інших індивідів;
2. Предмет (об'єкт), на який спрямована активність суб'єкта;
3. Мета — передбачуваний, бажаний результат;
4. Засіб (знаряддя) праці – засоби (предмети), які використовує суб'єкт для досягнення поставленої мети;
5. Процес впливу суб'єкта на об'єкт (власне трудова активність людини, яка поєднує засоби і предмети праці, має техніко-організаційний і соціально-

економічний аспекти), спосіб дії, технологія діяльності, тобто послідовність способів, методів і прийомів впливу суб'єкта на об'єкт;

6. Оточуюче середовище, умови, в яких відбувається діяльність;

7. Результат – реальний продукт цього впливу, те, що отримує людина у підсумку трудової діяльності, який може співпадати з метою, але може і не співпадати. У першому випадку праця досягла мети, у другому — мета не досягнута, і трудова діяльність може бути продовжена.

Розподіл праці – об'єктивно зумовлений розвитком всіх елементів виробничих сил процес розчленування і спеціалізації суспільного виробництва, який супроводжується виокремленням окремих видів праці, трудових функцій у самостійні сфери діяльності різних груп людей.

Розвиток суспільного розподілу праці проявляється у розвитку професійного розподілу. Якщо розглядати його з точки зору професійної спеціалізації працюючих, то розчленування робіт та їх розподіл відбувається відповідно до таких ознак:

технологічної однорідності робіт за змістом;

обсягу цих робіт;

можливості їх відокремленого виконання.

Професійний розподіл праці означає виділення й відповідну класифікацію працівників за спільністю спеціальних знань і навичок, необхідних для роботи в певних галузях, тобто розглядає людину як фахівця у тій чи іншій сфері трудової діяльності. Як загальна форма суспільного розподілу праці він характеризується місцем і діяльністю працівника у виробництві продукту певного виду.

Загальні ознаки *професіоналізму*:

володіння спеціальними знаннями про цілі, зміст, об'єкти і засоби праці;

володіння спеціальними вміннями на підготовчому, виконавському, підсумковому етапах діяльності;

оволодіння спеціальними властивостями особистості і характеру, що дозволяють здійснювати процес діяльності й одержувати очікувані результати;

мінімальна напруженість і максимальна повторюваність успіху.

Професіоналізм, який розглядається як інтегральна властивість, – це сукупність найбільш стійких особливостей людини-професіонала, що забезпечують певний якісно-кількісний рівень професійної діяльності, характерний для даної людини. Професіоналізм, як стійка властивість особистості й діяльності, закладається в процесі загальної та професійної освіти. *Професія* – спеціалізована діяльність, об'єктивно необхідна для функціонування суспільних систем, яка існує незалежно від суб'єкта, заздалегідь дана, зумовлена процесами розподілу праці й вимогами технології та структури виробництва і суспільства.

Основні ознаки *менеджменту як виду управління і як діяльності*:

менеджмент як управлінська діяльність притаманний організаціям, які функціонують у певному ринковому середовищі. Будь-якій організації для досягнення своїх цілей потрібен менеджмент, а він не може існувати поза організацією;

потреба у менеджменті виникає у зв'язку з необхідністю координації діяльності більшої або меншої кількості людей, які виконують певну роботу. Вихідним моментом менеджменту є людина, її потреби, інтереси, мотиви, цінності, установки. Це відображається як і в управлінні внутрішніми процесами діяльності людей, так і процесами поведінки організації у зовнішньому середовищі;

менеджмент віддає перевагу економічним методам і засобам управління. Найбільш яскравий це відображається у маркетингу – управлінні, в центрі уваги якого є споживач;

для досягнення цілей організації завжди доводиться використовувати певну кількість обмежених ресурсів (матеріальних, фінансових, людських, інформаційних). Менеджмент і є тим механізмом, який забезпечує ефективне їх використання;

менеджменту притаманна певна об'єктивність і незалежність як від корисливості власників, так і від авторитарної волі державних чиновників;

менеджменту властивий професіоналізм управління як одна із головних вимог до менеджменту та персоналу;

менеджмент висуває комплекс вимог до особистих властивостей менеджера. Від менеджера вимагають розширювати діяльність і одночасно підтримувати рівновагу, що перетворює управління у командний вид спорту, де кращими гравцями є люди з непересічними здібностями.

Сутність, зміст, предмет, об'єкт та особливості управлінської праці.

Управлінська праця – це планомірна діяльність працівників адміністративно-управлінського персоналу, спрямована на організацію, регулювання, мотивацію і контроль за роботою співробітників організації.

Зміст управлінської праці залежить від його об'єкта і визначається структурою виробничих процесів, прийомами праці, її технічним оснащенням, а також взаєминами, що виникають у процесі виконання управлінських функцій.

Управлінська діяльність – специфічний вид трудового процесу. Управлінська праця має свої особливості порівняно з працею продуктивною, внаслідок якої створюються матеріальні цінності. Управління – це перш за все робота з людьми, а їхня трудова діяльність є об'єктом управлінського впливу. Це праця творча, переважно розумова, яка здійснюється людиною у вигляді нервово-психічних зусиль. Процес розумової праці складається з таких елементарних дій або операцій, як слухання, читання, мовлення, контактування, спостереження за дією, мислення, умовивід тощо. Управлінська праця – праця непродуктивна. Участь у створенні матеріальних благ відбувається опосередковано, через працю інших осіб.

Продуктом управлінської праці є рішення, а не товари та послуги, *предметом* – інформація.

Праця менеджера – це цілеспрямований специфічний вид розумової діяльності щодо забезпечення ефективної роботи керованої системи.

Організацію праці менеджера слід розуміти як процес підготовки і здійснення відповідних заходів, спрямованих на досягнення поставленої перед системою мети.

Предметом праці менеджера є інформація про об'єкти управління і зовнішнє середовище.

Об'єктом праці менеджера є персонал керованої системи та відносини, які складаються у ньому в процесі виконання певних функцій.

Засобами організації праці менеджера є сукупність організаційної та облікової техніки для отримання, фіксації, передавання, копіювання, розмноження, опрацювання інформації, яка необхідна для здійснення процесу управління системами. Праця менеджера відрізняється від праці інших працівників апарату управління системами. Вона має творчий характер. Менеджер повинен постійно з власної ініціативи шукати шляхи забезпечення ефективної роботи керованої системи і мобілізувати на це її персонал.

Аналіз управлінської роботи свідчить про її функціональну неоднорідність. У порівнянні з працею робітників вона має свої істотні особливості. Перш за все це розумова праця. Розрізняють три види розумової праці: *евристична, адміністративна і операторська*.

Евристична праця – творча складова розумової діяльності. За своїм функціональним призначенням вона характеризується як праця по дослідженню, аналізу і розробці різних питань (розробка планів і аналіз їх виконання, визначенню напрямів удосконалення конструкції і складу продукції, технології, організації виробництва і праці, вирішення соціальних проблем). За змістом евристична праця пов'язана з виконанням аналітичних та конструктивних операцій і спрямована на розробку і прийняття рішень.

Адміністративна праця – вид розумової праці, функціональним призначенням якої є безпосереднє управління діяльністю і поведінкою людей. За змістом вона досить різноманітна і включає виконання різних організаційно-адміністративних операцій — координаційних, розпоряджувальних, контрольних. Цей вид розумової праці покликаний забезпечити координацію діяльності окремих учасників і трудових колективів.

Операторська праця – це праця по виконанню стереотипних (таких, що постійно повторюються) операцій передбаченого характеру. За змістом – це інформаційно-технічна робота, що включає документаційні операції (оформлення документів, їх копіювання, розмноження, зберігання, опрацювання кореспонденції

тощо), первинно-розрахункові і облікові, введення даних в ЕОМ, переробка інформації за попередньо розробленою програмою, обчислювальні операції.

Ролі менеджера

Роль – це комплекс зразків поведінки, пов'язаних з виконанням яких-небудь функцій. Як і в театрі, у корпоративній «драмі» кожна роль пов'язана з іншими, тому ефективність антикризового лідера визначається його вмінням вписатися в «ансамбль».

Сукупність видів робіт, що розглядаються в дослідженнях витрат робочого часу деяких категорій управлінських робітників, розділені на групи в залежності від того, в якій ролі виступає управлінський працівник при виконанні даних видів робіт.

Ролі менеджерів:

- роль фахівця (інженера-спеціаліста);
- роль організатора виробничої діяльності колективу;
- роль службовця-техніка;
- роль техника-виконавця.

До робіт, при виконанні яких керівники виступають в ролі *інженера-спеціаліста* відносять такі функції:

- участь у нарадах;
- отримання завдань та консультацій у вищих посадових керівників;
- консультація підлеглих;
- перевірка роботи підлеглих;
- ознайомлення з технічною документацією;
- розробка ескізів;
- перевірка та виправлення ескізів та креслень;
- робота з довідковою літературою;
- організація та проведення технічного контролю;
- ділові особисті розмови по телефону;
- складання звітів та аналіз забезпеченості матеріалами.

Функції, при виконанні яких керівники виступають в ролі *організатора виробничої діяльності*:

- вирішення організаційно-виробничих питань з керівництвом, а також в цехах, змінах;
- перегляд та підпис документів;
- оформлення відпусток, прийняття та звільнення з роботи тощо;
- аналіз показників виробничо-господарської діяльності колективу, розробки плану оргтехзаходів;
- планування;
- розробка та уточнення норм роботи;

прийом відвідувачів, ділові розмови по телефону;
розробка інструкцій, нових форм звітності;
ознайомлення з діловими листами;
Функції, при виконанні яких керівники виступають в ролі *службовця-техніка*:
підготовка матеріалів для вищих посадових керівників;
оформлення службових пояснювальних записок, актів, повідомлень;
роботи з креслення;
уточнення норм витрат матеріалів;
оформлення фінансових звітів;
складання планів та звітів за техніко-економічними показниками;
заповнення форм періодичної звітності;
перевірка нарядів;
складання ділових листів тощо.
Функції, при виконанні яких керівники виступають в ролі *техніка-виконавця*:
друкування на комп'ютері;
очікування підпису документів вищими посадовими керівниками;
виписка та отримання матеріалів;
вирішення питань на складах;
копіювання креслень, розмноження технічної документації;
розрахунки та обчислення;
реєстрація документів;
перевірка документів;
занесення даних у журнал звітності;
кур'єрська праця;
пошук документів, довідок, креслень.

Виділяють два класи ролей: *цільові і підтримуючі*. **Цільові** ролі спрямовані на відбір і виконання виробничих і групових завдань. *Підтримуючі* ролі – це така поведінка управлінця, яка сприяє підтримці і активізації діяльності співробітників і окремих груп.

Розподіл посадової діяльності управлінських працівників за технологією на три основних цикли, в рамках яких виконуються різні операції та процедури (за Черкасовим).

1. *Інформаційний цикл* – пошук, збирання, передавання, опрацювання, зберігання всіх видів інформації — цим переважно займаються спеціалісти і технічні виконавці;

2. *Логіко-мислительний цикл* – вироблення і прийняття управлінських рішень (дослідження, техніко-економічні розрахунки, прогнози, вироблення рішень) – в основному цим займаються керівники і спеціалісти;

3. *Організаційний цикл* – організаційно-управлінські впливи на об'єкт управління для реалізації рішення (добір і розстановка кадрів, інструктаж, доведення завдань до виконавців, оперативне планування, організація трудових процесів персоналу, координування, контроль виконання тощо) – цим займаються керівники.

Вимоги до менеджерів

Виконуючи свої обов'язки, менеджер виступає у певній соціальній ролі, характер якої змінюється з розвитком суспільства. У період, коли виконавці були в більшості своїй сірою безликою масою, мали низький рівень освіти й універсальні навички, весь час перебуваючи під страхом звільнення і в той же час у постійній готовності до бунту через нестерпні умови праці та життя, керівник мав бути безжалісним диктатором, який управляє персоналом за допомогою примусу.

З підвищенням культурного рівня працівників, усвідомленням ними себе як особистостей роль диктатора перестала відповідати реальним потребам практики управління. В цих умовах виникла нова роль – батька родини, який не тільки віддає розпорядження, карає чи винагороджує, а й створює сприятливий морально-психологічний клімат, вирішує міжособистісні конфлікти, підтримує своїх підлеглих.

Сучасні технологічні і соціальні процеси надзвичайно ускладнились, а знання і кваліфікація виконавців, їх незалежність настільки зросли, що диктаторські замашки і патерналізм практично виключені, неприпустимі, нині домінує ділове співробітництво і консультування. Менеджер стає організатором самостійної роботи підлеглих, об'єднаних у команди.

Досить цікавою є еволюція вимог до керівників. Так, Ф. Тейлор, один із фундаторів науки управління, найважливішими рисами вважав розум, освіту, спеціальні і технічні знання, фізичну спритність чи силу, такт, енергію, рішучість, чесність, розсудливість і здоровий глузд, міцне здоров'я.

А. Файоль так визначає вимоги до керівника: *«Перша вимога, якій повинен задовольняти керівник великого підприємства, – бути хорошим адміністратором, тобто бути здатним передбачувати, організовувати, узгоджувати і контролювати. Друга умова полягає в тому, щоб він був компетентним у спеціальній технічній функції, властивій даному підприємству».*

Інші якості і знання, які бажано мати всім керівникам:

- 1) здоров'я і фізична сила;
- 2) інтелігентність і розумова сила;
- 3) моральні якості: розсудливість, наполеглива енергія, сміливість, почуття відповідальності, обов'язку і піклування про загальний інтерес;
- 4) високий рівень загальної культури;
- 5) загальне уявлення про всі найбільш суттєві функції фірми.

Для порівняння наведемо кваліфікаційні вимоги до особи менеджера у Великій Британії:

розуміння природи управлінських процесів, знання основних видів організаційних структур управління, функціональних особливостей і стилів роботи, володіння засобами підвищення ефективності управління;

здатність розібратися в сучасній інформаційній технології і засобах комунікації, необхідних для управлінського персоналу;

ораторські здібності та уміння висловлювати думки;

володіння мистецтвом управління людьми, добору і підготовки кадрів, регулювання стосунків серед підлеглих;

здатність налагоджувати стосунки фірми з її клієнтами, керувати ресурсами, планувати і прогнозувати діяльність фірми;

здатність до самооцінки власної діяльності, уміння робити правильні висновки і підвищувати кваліфікацію.

Різноманітні вимоги до менеджерів можуть бути зведені у дві групи:

1. Ділові якості, які поєднують у собі компетенцію та організаторські здібності.

2. Особистісні риси, які складаються з трьох підгруп: вольові властивості, моральнопсихологічні властивості, вимоги до здоров'я та способу життя.

Поєднання організаторських здібностей та вольових властивостей зумовлюють таку інтегровану характеристику, як підприємливість. Вольові властивості та морально-психологічні риси в їх поєднанні зумовлюють феномен лідерства. Загальні вимоги до менеджера містяться в законодавстві про працю, в системі державних стандартів та інших документах, а спеціальні вимоги викладені в кваліфікаційних довідниках, службових інструкціях та деяких інших нормативних актах.

Тема 2. Організація наукової праці менеджера.

Поняття і завдання наукової організації праці

Наукова організація праці – це така її організація, яка базується на досягненнях науки та передовому досвіді, систематично впроваджуваних у виробництво, що дозволяє найкращим способом поєднати техніку і людей у єдиному виробничому процесі, забезпечує найбільш ефективне використання матеріальних і трудових ресурсів, безперервне підвищення продуктивності праці, сприяє збереженню здоров'я людини і поступовому перетворенню праці в першу життєву потребу людини.

Розрізняють поняття «суспільна організація праці» та «організація праці». *Суспільна організація праці* має такі основні елементи:

відтворення робочої сили;

форми та методи залучення людей до праці;
розподіл суспільного продукту;
кооперація праці в масштабах держави (регіону, області).

Організація праці на рівні підприємства – це приведення трудової діяльності людей до системи, що забезпечує досягнення максимально можливого корисного ефекту з урахуванням конкретних умов цієї діяльності та рівня відповідальності.

Основні напрями підвищення рівня організації праці та її ефективності на підприємстві:

удосконалення розподілу і кооперації праці: поліпшення технологічного, функціонального і кваліфікаційного розподілу праці;

впровадження багатостатного (багатоагрегатного) обслуговування, суміщення професій та функцій;

впровадження прогресивних форм і видів бригадної організації праці, тобто удосконалення кооперації праці;

удосконалення організації та обслуговування робочих місць: правильне планування робочих місць відповідно до логічного процесу;

організаційно-технічна оснащеність робочих місць та розширення типізації у їх плануванні;

впровадження планово-попереджувальних систем обслуговування робочих місць, забезпечення ефективного використання робочого часу основних і допоміжних робітників;

вивчення і впровадження передових прийомів і методів праці: раціоналізація трудових прийомів, дій та рухів; впровадження прогресивних методів організації праці в межах зміни;

навчання працівників ефективним прийомам і методам роботи з метою економії робочого часу і підвищення продуктивності праці;

удосконалення добору, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів: розробка планів підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до потреб виробництва; організація менеджерами персоналу системи професійної орієнтації та професійного відбору кадрів; впровадження;

дійових форм і методів підвищення кваліфікації кадрів; створення умов для забезпечення стабільності кадрів на підприємстві; дотримання типових програм та термінів навчання щодо професій і рівнів кваліфікації;

удосконалення нормування праці: розробка і впровадження технічно обґрунтованих норм часу; їх перегляд за виробничою необхідністю;

удосконалення організації нормувальної роботи та поліпшення стану нормування праці робітників;

поліпшення умов праці: нормалізація санітарно-гігієнічних умов праці; дотримання вимог охорони праці та упорядкування побутової сфери виробництва;

передбачення в колективних договорах процесу механізації важких і шкідливих робіт;

усунення емоційно негативних чинників праці;

раціоналізація режиму праці та відпочинку (внутрішньозмінного, тижневого, місячного і річного): впровадження раціональної змінності по підприємству та його підрозділах, окремих категоріях працюючих; розробка плану пропозицій щодо ефективного використання позаробочого часу;

виховання сумлінного ставлення до праці: формування культури виробництва; заохочення працівників до раціоналізації та винахідництва;

підвищення відповідальності за результати праці та виконання режиму робочого часу.

Наукова організація праці вирішує три основні взаємопов'язані завдання

Економічне завдання передбачає, що широке впровадження НОП повинно, з одного боку, сприяти найбільш повному використанню техніки, матеріалів, сировини, енергетичних ресурсів, тобто витрат попередньої уречевленої праці, з іншого – забезпечувати підвищення ефективності живої праці. Врешті-решт НОП спрямована на прискорення темпів зростання продуктивності суспільної праці в цілому та на зростання прибутків підприємств.

Психологічне завдання полягає у створенні найбільш сприятливих виробничих умов, які забезпечують збереження в процесі праці здоров'я та працездатності людини – головної виробничої сили суспільства.

Соціальне завдання спрямоване на виховання в процесі праці людини, для якої творча праця, яка справедливо оплачується, є першою життєвою потребою і самореалізацією; вона задовольняє як первинні, так і вторинні мотиваційні потреби людини (ієрархія потреб за Маслоу).

Напрями наукової організації управлінської праці

раціональний розподіл і кооперація праці в апараті управління;

оптимальне використання робочого часу, планування праці, сприятливий режим праці;

організація робочого місця;

умови праці;

технічне забезпечення і механізація праці;

використання раціональних методів і прийомів виконання управлінських робіт.

Зміст НОП за основними її напрямками:

1. Розробка та впровадження раціональних форм розподілу і кооперації праці передбачає:

удосконалення технологічного і професійно-кваліфікаційного розподілу праці з урахуванням рівня сучасної техніки і технологій та культурно-технічного рівня працівників;

впровадження раціональних форм функціонального розподілу праці в основних та допоміжних процесах виробництва та управління ним;

розстановку кадрів;

забезпечення взаємозв'язку та синхронізації діяльності підрозділів та виконавців (комунікація та координація);

суміщення професій та функцій;

багатоверстатне та багатоагрегатне обслуговування;

впровадження колективних форм організації праці.

2. Поліпшення організації добору, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів включає:

професійну орієнтацію;

професійний добір та адаптацію молоді на виробництві (в установі);

забезпечення підготовки кадрів відповідно до потреб підприємства (організації);

систематичне підвищення професійної кваліфікації, загальноосвітнього та культурнотехнічного рівня працівників;

вдосконалення форм і методів навчання відповідно до вимог науково-технічного прогресу та педагогіки (дидактики).

3. Удосконалення організації й обслуговування робочих місць охоплює:

раціональне планування робочих місць;

забезпечення їх технологічним і організаційним оснащенням, підйомно-транспортним та іншим устаткуванням, що відповідає антропометричним і фізіологічним даним людини та її естетичному сприйняттю оточення;

впровадження систем регламентованого обслуговування, що забезпечує своєчасне налагодження та ремонт засобів оргтехніки, обладнання, доставку інструментів, матеріалів і комплектуючих (заготовок тощо) відповідно до встановлених графіків, завдань та технології виконання функцій.

4. Удосконалення трудового процесу, впровадження передових прийомів та методів праці передбачає:

вивчення та раціоналізацію трудових процесів з використанням різноманітних способів та технічних засобів з метою забезпечення високої продуктивності праці та нормальних навантажень на організм працівника з урахуванням психофізіологічних норм;

відбір передових прийомів і методів праці, їх подальше удосконалення та впровадження шляхом виробничого інструктування;

опрацювання інструкційних, технологічних та регламентаційних карт;

проведення обміну (школи) передового досвіду;

поліпшення науково-технічного інформування.

5. Удосконалення нормування праці включає:

розширення сфери нормування (поширення різних видів норм і нормативів праці на всіх робітників і службовців;

підвищення наукового рівня нормування та збільшення питомої ваги технічно обґрунтованих норм;

впровадження міжгалузевих, галузевих та інших прогресивних нормативів;

надання допомоги працівникам в опануванні норм і створення умов для їх виконання.

6. Впровадження раціональних форм матеріального і морального стимулювання передбачає:

удосконалення тарифної системи оплати праці робітників і схем посадових окладів керівників, службовців та інженерно-технічних працівників;

удосконалення форм оплати праці;

розробка систем преміювання, участі у прибутках та інших форм матеріального заохочення за підвищення продуктивності праці і якості продукції та виконаних робіт, зниження енергоємності, матеріалоємності та трудомісткості робіт, суміщення професій та функцій тощо;

розробку та впровадження ефективних форм морального заохочення за результатами праці.

7. Поліпшення умов праці передбачає:

механізацію важких робіт;

автоматизацію управлінських функцій та техніко-технологічного проектування;

створення науково обґрунтованих санітарно-гігієнічних умов для працівників;

усунення шкідливих впливів від виробничої та іншої господарської діяльності;

застосування раціональних режимів праці та відпочинку;

впровадження естетики та ергономіки у виробниче середовище;

використання функціональної музики тощо.

8. Зміцнення дисципліни праці та розвиток свідомого ставлення до неї. У цьому напрямі найбільш важливими заходами є:

зміцнення державної, виробничої та трудової дисципліни;

розвиток творчої ініціативи працівників; виховання почуття відповідальності за доручену справу;

товариська взаємодопомога;

розвиток змагальності та здорової конкуренції між працівниками;

зміцнення суспільних засад у життєдіяльності підприємства (організації).

Розподіл і кооперація праці

Під *розподілом праці* в загальному визначенні розуміють відособленість (розмежування) діяльності людей у процесі спільної праці. *Види суспільного розподілу праці:*

загальний, що проявляється у розподілі на головні галузі: землеробство, скотарство, промисловість, торгівля, транспорт, зв'язок, банківська та страхова сфери; надання різного сервісу та послуг тощо;

частковий, що проявляється розчленуванням основних галузей суспільного виробництва на види й підвиди (підгалузі виробництва);

поодинокий, що проявляється розподілом праці всередині підприємств, цехів, дільниць, відділів, секцій тощо.

Розподіл праці на підприємстві — це відокремлення окремих часткових трудових процесів, здійснюване з метою скорочення виробничого циклу за рахунок одночасного виконання різних робіт, а також підвищення продуктивності праці внаслідок швидшого набуття виробничих навичок при спеціалізації робіт. Розподіл праці тісно пов'язаний з її кооперацією, під якою розуміють об'єднання людей для планомірної й спільної участі в одному або в різних, але пов'язаних між собою процесах праці.

Завдання кооперації – забезпечити найбільше узгодження між діями окремих працівників або груп робітників, що виконують різні трудові функції. Основні види розподілу праці на підприємствах:

- технологічний;
- функціональний;
- професійно-кваліфікаційний.

Технологічний розподіл праці – розчленування виробничого процесу по стадіях, фазах, видах робіт і операціях, визначальним фактором якого є технологічний процес. *Функціональний розподіл праці* – розподіл всього комплексу робіт залежно від ролі та місця різних груп працівників, що задіяні у виробничому процесі. Це розподіл промислово-виробничого персоналу на робочих, службовців, ІТР, менеджерів, молодший обслуговуючий персонал, охорону, учнів тощо. У свою чергу ці групи поділяються на підгрупи за функціональною ознакою. *Професійно-кваліфікаційний розподіл праці* – розподіл працюючих за професіями (спеціальностями), а всередині них – за групами складності праці (розрядами, категоріями тощо).

На виробничому підприємстві існують такі види кооперація праці:

міжцехова – між цехами (службами, відділами) підприємства;

внутрішньоцехова – між дільницями (службами) цеху;

внутрішньодільнична – між окремими виконавцями або бригадами;

внутрішньобригадна – між членами бригади.

На вибір конкретних форм розподілу і кооперації праці впливає низка чинників, і в першу чергу технічний рівень виробництва. Від стану технологічного обладнання залежить спеціалізація праці основних і допоміжних робітників, що задіяні в його обслуговуванні. Рівнем механізації і автоматизації виробництва та управлінських процесів визначається зміст праці, а отже, склад і виробничо-кваліфікаційний профіль працівників.

На розподіл і кооперацію праці також впливають:

тип виробництва (одиничне, дрібносерійне, масове/потокowe, експериментальне тощо);

принципи організації виробництва (технологічний або предметний);

організація допоміжних служб (централізована або децентралізована);

ступінь безперервності технологічних процесів;

трудомісткість виготовлення продукції чи надання послуг.

Особливості наукової організації управлінської праці

Організація управлінської праці – це система використання живої праці в сфері управління, що забезпечує її функціонування з метою досягнення корисного ефекту трудової діяльності.

Стосовно управлінської праці, в більш широкому розумінні, науковою слід вважати таку організацію, яка заснована на використанні досягнень науки і передового досвіду, прогресивних форм господарювання, застосування технічних засобів, створюючи тим самим умови для ефективної роботи працівників, збереження їх здоров'я і працездатності.

Щодо *принципів наукової організації управлінської праці* (НОУП), то існують різні точки зору на висвітлення цих принципів різними авторами, які деякою мірою збігаються, але існують і розходження.

принципи наукової організації управлінської праці

Принцип *комплексності* полягає в тому, що удосконалення організації праці має здійснюватися за всіма її елементами (напрямами), враховуючи всі аспекти – організаційний, правовий, економічний, технічний, психофізіологічний і соціальний.

Принцип *системності* доповнює принцип комплексності. Якщо комплексність потребує повноти охоплення всіх напрямів і аспектів НОУП для усунення, які можуть виникнути при ізольованому їх вирішенні.

Необхідно підкреслити особливо тісний зв'язок всіх елементів організації праці з таким елементом, як розподіл і кооперація праці, якому належить особлива роль. Розподіл праці визначає вимоги до розстановки і відбору кадрів управління, до інформаційного обслуговування, змісту трудових процесів і їх організації. Але дія принципу системності виходить за рамки організації праці. Системність потребує взаємозв'язку удосконалення організації праці, виробництва і управління, механізації і автоматизації процесів управлінської діяльності. В іншому випадку ефект від удосконалення організації праці буде занижений.

Принцип регламентації передбачає встановлення і суворе дотримання певних правил, положень, інструкцій, нормативів, заснованих на об'єктивних закономірностях, притаманних науковій організації праці. При цьому важливо розмежувати елементи організації праці, за якими потрібна жорстка регламентація, від тих її елементів, за якими можлива «саморегламентація» свого часу, тобто вільний вибір форм і методів організації праці виходячи з наявних рекомендацій.

Принцип спеціалізації – один з основоположних принципів організації будь-якого виду праці. Спеціалізація управлінської праці полягає в закріпленні за кожним структурним підрозділом підприємства або закладу, а всередині його – за кожним працівником певних функцій, робіт або операцій. Забезпечується спеціалізація різними видами і формами розподілу праці.

Принцип стабільності передбачає постійність виконуваних функцій, способів їх здійснення структурою управлінського апарату. Звичайно постійність не можна розуміти як незмінність – організація праці повинна бути гнучкою, здатною до перебудови, якщо це викликано об'єктивною необхідністю (змінюю завдань підприємств, розвитком самоуправління, переходом від командно-

адміністративних методів керівництва до економічних, усуненням структурних надлишків, впровадженням сучасних засобів технічного оснащення процесів управління і т. д.). Перебудові організації праці повинні передувати аналіз обумовлюючих його факторів, старанна оцінка існуючого положення.

Принцип *цілеспрямованої творчості* переслідує дві взаємопов'язані цілі: забезпечення творчого підходу при проектуванні і впровадженні наукової організації праці і максимальне використання творчого потенціалу працівників.

Професійна орієнтація та професійний добір (відбір) працівників

Висока ефективність праці здебільшого залежить від того, чи відповідає виконувана робота індивідуальним психофізіологічним характеристикам, властивостям працівників, їх здібностям та схильностям. Виявлення та правильна оцінка індивідуальних особливостей людини дозволяє більш обґрунтовано визначити ту ділянку роботи, на якій вона зможе досягти найбільших успіхів. Вирішенню цього завдання сприяє професійна орієнтація.

Під *професійною орієнтацією* розуміють систему науково обґрунтованих заходів, що забезпечують свідомий вибір кожною людиною певного виду трудової діяльності, а також своєчасне залучення до різних галузей народного господарства, різних підприємств і організацій відповідних працівників, їх раціональну розстановку й ефективне використання з урахуванням індивідуальних властивостей.

Головні напрями професійної роботи

Профінформація – це широке ознайомлення населення, ставлення в першу чергу молоді, з існуючими професіями, їх змістом, значущістю в ринкових умовах господарювання.

Профпропаганда – щільно пов'язана з профінформацією і має за мету формування у молоді та тимчасово безробітних людей позитивного ставлення до праці певних видів, виходячи з потреб підприємств, зокрема роз'яснення престижності робочих професій, виховання поваги до всіх без винятку професій.

Профконсультація. Її завдання полягає в тому, щоб після отримання уявлення про професії, допомогти людині вибрати рід трудової діяльності з урахуванням її бажань, запитів, амбіцій, індивідуальних можливостей, а також потреб народного господарства в кадрах, порадити, де і як можна отримати відповідну підготовку (навчання).

Профдобір (відбір) покликаний визначити коло професій, найбільш прийнятних для певної особи, допомогти їй підібрати професію з урахуванням її психофізіологічних та особистісних даних, встановлених об'єктивно за допомогою науково обґрунтованих методик. При цьому треба розрізняти готовність і придатність. Професійна готовність визначається виходячи з рівня освіти, досвіду та підготовки майбутнього виконавця. Професійна придатність встановлюється з урахуванням ступеня відповідності індивідуальних психофізіологічних даних певної особи конкретному виду діяльності.

На відміну від профконсультації, профдобір (відбір) є спеціально організованим дослідженням, яке базується на чітких якісних та кількісних оцінках за допомогою ранжованих шкал, що дозволяють не тільки виявити, й виміряти

притаманні людині властивості, з тим, щоб зіставити їх з нормативами, які визначають придатність особи до даної професії. Для вивчення професійно важливих якостей використовують такі методи: анкетний; апаратурний; тестовий.

Анкетний метод полягає у тому, що за допомогою певним чином сформульованих та згрупованих питань отримують інформацію щодо професійних інтересів, здібностей та схильностей людини, деяких її специфічних властивостей. Анкети можуть бути самооціночними, якщо вона сама дає оцінку своїх якостей, та зовнішньо оціночними, якщо оцінку дає досліджувач на основі узагальнення даних, отриманих від осіб, які тривалий час спостерігали за досліджуваним.

Апаратурний метод полягає у тому, що окремі психофізіологічні фактори виявляють і оцінюють за допомогою спеціальних приладів та апаратури, які досліджують та імітують ті чи інші трудові процеси. По-перше, ця апаратура виявляє необхідні для певної роботи якості, а по-друге, використовується як тренажери при навчанні відповідній професії.

Тестовий метод володіє набором тестів, які пропонуються досліджуваному, в процесі вирішення яких виявляються ті чи інші психофізіологічні якості та особливості людини. *Тести поділяються на такі групи:*

тести визначення здібностей та загального рівня інтелекту, просторової уяви, точності сприйняття, психомоторних здібностей;

тести перевірки зору та слуху;

особистісні тести для оцінювання таких якостей, як імпульсивність, активність, підприємливість, стресовитривалість, лідерські якості, конфліктність, почуття відповідальності, врівноваженість, обережність, схильність до ризику, впевненість у собі, оригінальність мислення, товариськість;

тести, що визначають рівень кваліфікації та професійні навички.

Тема 3. Організація взаємодії та повноваження в організації праці.

4. Розподіл функцій між менеджером і підлеглими.

5. Організація командної роботи.

Організація взаємодії як функція менеджменту. Делегування повноважень.

Організація (як функція управління) – це процес створення структури підприємства, що дозволяє людям ефективно працювати разом для досягнення поставлених цілей. Існує два основних *аспекти організаційного процесу*:

1. Розподіл організації на підрозділи (відповідно до цілей і стратегій);

2. Встановлення співвідношення повноважень, що зв'язує вище керівництво з більш низькими рівнями, керівництво встановлює співвідношення повноважень, за допомогою делегування.

Організація взаємодії – це процес створення структури управління підприємством, яка дає можливість персоналу об'єднати свої зусилля для досягнення певних цілей. Організація як функція менеджменту передбачає розподіл завдань між керівництвом підприємства, окремими підрозділами або працівниками і встановлення взаємодії між ними.

Виділяють два основних елементи в організації управління. *Перший* – організація взаємодії та розподіл повноважень, *другий* – побудова організаційних структур управління підприємством. Ці елементи взаємопов'язані та взаємозумовлені. В їх основу покладено функції апарату управління підприємства.

Організаційна побудова його є похідною і визначається виробничою структурою, організаційною побудовою підприємства, чисельністю апарату управління, його функціями тощо.

Функції апарату управління – це особливий вид діяльності управлінських працівників, які забезпечують виконання поставлених перед колективом підприємства завдань. Організація взаємодії та повноважень ґрунтується на взаємовідносинах повноважень, які пов'язують вищі рівні управління з нижчими і забезпечують можливість розподілу і координації завдань.

Повноваження – це обмежене право використовувати ресурси організації і спрямовувати зусилля деяких її співробітників на виконання певних завдань.

Протягом багатьох років використання штабного апарату в організаціях було обмеженим. Але з розвитком технологій зовнішнє середовище бізнесу стало більш мінливим і складним, через це організації відчували потребу в більшій кількості кваліфікованих кадрів. Так, наприклад, фармацевтичній фірмі потрібна взаємодія хіміків, лікарів, програмістів, технологів, техніків з контролю якості, торговельних агентів, юристів тощо. У підсумку наразі існує багато типів адміністративних апаратів (штабів) і варіантів штабних повноважень. Виділяють три типи штабів: *консультативний, обслуговуючий, особистий*. Однак на практиці неможливо провести чітку межу між ними. Наприклад, часто апарат виконує як обслуговуючу, так і консультативну функції. Так, відділ кадрів в організації може виступати в ролі як обслуговуючого апарату (веде особисті справи співробітників), так і в ролі консультативного (поставляє необхідні кадри).

Консультативний апарат. Може діяти в організації на постійній основі або тимчасово, коли запрошуються фахівці в якійсь галузі для консультації керівництва, менеджерів, лінійних керівників. Наприклад, такі консультації можуть бути в області права, нової технології, кваліфікації кадрів. Обслуговуючий апарат, тобто організація, має апарат, що надає певні послуги. Вони можуть надаватися також і консультативним апаратом (змішування функцій).

Обслуговуючий апарат може працювати, наприклад, в області маркетингу, матеріально-технічного оснащення, фінансів, технологічних операцій тощо.

Особистий апарат – це різновид обслуговуючого, коли керівник наймає секретаря або помічника. Обов'язки особистого апарата полягають у тому, щоб виконувати розпорядження керівника. Хоча він не має формальних повноважень, його члени можуть мати великі повноваження (влада). Наприклад, коштами «фільтрування» інформації члени цього апарату можуть контролювати доступ до

керівника, хоча в організації вони не мають великих повноважень. Якщо вони здійснюють якісь дії, то це робиться за дорученням керівника.

Рекомендаційні повноваження. Коли апаратні повноваження зводяться до рекомендаційних, вважається, що лінійне керівництво буде звертатися за консультаціями до консультативного апарата тільки тоді, коли будуть потрібні його знання. У цьому випадку консультативний апарат дає рекомендації і поради у формі рекомендацій щодо пропозицій з поліпшення моральнопсихологічного клімату в колективі, ергономічних умов праці тощо.

Обов'язкове узгодження. Оскільки штабний апарат може мати складнощі в спілкуванні з лінійним керівництвом (доводячи свою значимість), фірма іноді розширює повноваження штабного апарата до обов'язкових узгоджень з ним яких-небудь рішень.

Рівнобіжні повноваження. Вище керівництво може розширити обсяг повноважень штабного апарата, надаючи йому право відхиляти рішення лінійного керівництва. Тобто метою рівнобіжних повноважень є встановлення системи контролю для зрівноважування влади і запобігання грубим помилкам в управлінні.

Функціональні повноваження. Апарат, що володіє функціональними повноваженнями, може як запропонувати, так і заборонити якісь дії в області своєї функціональної компетенції. Функціональні повноваження широко розповсюджені, тому що комплексні сучасні організації часто потребують у високого ступеня одноманітності в таких областях, як методи бухгалтерського обліку, трудові відносини, контроль зайнятості.

Делегування тісно пов'язане з такими категоріями, як повноваження і відповідальність. Делегування означає передачу завдань і повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Делегування повноважень полягає у передачі керівником окремим своїм підлеглим частини відповідних повноважень і функціональної відповідальності, які стосуються виконання тих чи інших завдань. Менеджер надає право безпосередньо підлеглим йому особам самостійно здійснювати певні дії або приймати відповідні рішення. Отже, делегування повноважень передбачає делегування обов'язків і прав, тобто частину своїх функцій і прав, необхідних для їх виконання, менеджер передає підлеглим.

Відповідальність – це зобов'язання виконати завдання і відповідати за його належне виконання. *Зобов'язання* – очікуване від індивіда виконання конкретних вимог згідно з посадою, яку він обіймає. Відповідальність частіше за все не делегується. Її зберігає конкретний менеджер перед вищим керівництвом, незалежно від того, кому і які функції він делегував.

Отже, менеджер несе відповідальність за рішення і дії, які здійснили особи, яким були делеговані ці повноваження. У свою чергу, ці особи несуть відповідальність перед менеджером.

Основні види та принципи професійно-кваліфікаційного розподілу й кооперації управлінської праці

Спеціалізація і розподіл праці значно підвищують продуктивність. Якщо не будуть враховані, визначені і скоординовані відносини між окремими працівниками й організаційними підрозділами — ефективність організації буде втрачена. Розподіл управлінської праці — це об'єктивний процес виокремлення певних її видів у самостійні сфери діяльності різних груп управлінського персоналу. Кооперація управлінської праці — це об'єднання, взаємодія групи працівників у процесі спільного виконання взаємопов'язаних трудових процесів.

Організація взаємин між лінійними й штабними повноваженнями. *Лінійна діяльність* — це діяльність, яка безпосередньо пов'язана зі створенням, фінансуванням і збутом товарів або послуг, що провадяться організацією. Апарат при цьому допомагає виконувати основні функції, так само як кваліфікована медична сестра допомагає хірургу під час операції.

Лінійні повноваження й координація. Делегування лінійних повноважень і, як наслідок виникнення ланцюга команд відіграють ключову роль у процесі координації діяльності організацій. Так, якщо підлеглий зтикається з проблемами по роботі, він точно знає, до кого слід звернутися по допомогу. Делегування дає можливість працівникам здійснювати погоджувальні операції, тому що кожний з них має конкретні повноваження, які дозволяють вчасно координувати управлінський процес. Чим менший ланцюг команд, тим більш тісні межі і рамки узгодження функцій керування. Зв'язок між координацією і лінійними повноваженнями реалізується через два поняття: єдиноначальність і норму керованості.

Єдиноначальність. Найкращий спосіб забезпечити чіткість розпоряджень полягає в тому, щоб підлеглий відповідав тільки перед одним начальником і одержував накази також тільки від одного начальника — це називається принципом єдиноначальності. Це найстаріший принцип управління організації, який передбачає існування чіткого ланцюга команд.

Горизонтальний поділ праці — якісна і кількісна диференціація й спеціалізація трудової діяльності, поділ всієї роботи на складові компоненти, розчленування загального трудового процесу на часткове, безперервне виокремлення різних видів трудової діяльності за функціональною або продуктово-галузевою ознакою.

Здійснення горизонтального поділу праці відбувається у формі утворення підрозділів (відділи, цехи, лабораторії, служби тощо).

Вертикальний поділ праці – поділ усієї роботи на координуючу і виконавчу, оскільки необхідне координування й інтегрування діяльності всіх елементів організації. У такій діяльності завжди присутні два моменти — інтелектуальний (підготовка і прийняття рішень) і вольовий (втілення їх у життя, реалізація). Здійснення вертикального поділу праці відбувається у формі управління.

У свою чергу, *розподіл управлінської праці* – об’єктивний процес виокремлення в управлінні різних видів діяльності, які виконуються різними працівниками і з яких складається вплив керуючої системи на керовану (суб’єкта на об’єкт управління).

Лінійні повноваження передбачають наявність прямого посадового зв’язку між керівниками і виконавцями, у рамках якого перші можуть наказувати другим що, коли і де ті повинні робити, чи навпаки, не робити, щоб забезпечити досягнення поставленої мети. Звичайно в коло лінійних повноважень входять питання оперативного керування діяльністю основних підрозділів, організації праці персоналу, створення умов, необхідних для виконання людьми своїх обов’язків, прийому і звільнення співробітників, їх оцінки, заохочення і покарання, підтримання сприятливого морально-психологічного клімату в колективі.

Функціональні повноваження здійснюються в умовах непрямих зв’язків. Вони зводяться до прийняття відповідними керівниками обов’язкових для виконання рішень, що регулюють діяльність працівників, які безпосередньо підпорядковуються іншим (лінійним) керівникам. Ці рішення звичайно визначають методи роботи, іншими словами, як діяти.

Три ступені відповідальності

Низький ступінь відповідальності – це відповідальність тільки за доручену справу за умови, що робота не пов’язана з можливістю аварій, простоїв, поломок, браку, що порушує хід подальших процесів; з прийомом і видачею матеріальних цінностей, їх витратою. Тут має місце тільки основна функціональна відповідальність і відсутня додаткова.

Середній ступінь відповідальності передбачає відповідальність керівників за кошти, безпеку підлеглих, матеріальні цінності, з якими вони працюють; відповідальність виконавців за роботу в небезпечних умовах, за матеріальні цінності і важливі документи. Таким чином, у даному випадку йдеться про додаткову загальну і функціональну відповідальність.

Вищий ступінь відповідальності – це відповідальність керівника організації (підрозділу) за всі аспекти діяльності і за підлеглих, тобто загальна додаткова відповідальність.

До нормативних актів, які регламентуються організацією взаємодії та повноважень і відповідальності на підприємстві, відносяться положення про структурні підрозділи і посадові інструкції працівників.

Правильно розроблені положення сприяють поліпшенню організації управління, підвищенню ефективності праці управлінського персоналу, укріпленню дисципліни, опрацюванню більш якісних управлінських рішень.

Встановлюючи функції підрозділів і компетенцію їх керівників, перший керівник, окрім об'єктивних факторів (обсяг робіт, чисельність і підготовка персоналу, порядок роботи), враховує особисту, суб'єктивну оцінку діяльності керівників підрозділів, їх провідних фахівців. Виходячи з цього, розробляють положення про підрозділи, що визначають нормативно-правову регламентацію їх діяльності.

Положення про підрозділи розробляються з урахуванням таких рекомендацій:

1) вони повинні бути конкретними, а формулювання, які містяться в них, чіткими й однозначними;

2) складати їх слід за єдиною методикою керівникам підрозділів за умови допомоги з боку служби, яка забезпечує розробку й розв'язання питань організації й управління;

3) положення мають бути погоджені між собою;

4) при розробці положень слід дотримуватися принципу системності, який полягає в тому, що складання положення про новий або зміна положення про діючий підрозділ, як правило, приводить до перегляду (коригування, зміни) положень про інші підрозділи;

5) положення у міру зміни функцій підрозділів, методів їх виконання, ролі і місця підрозділу в системі управління необхідно переглядати (як правило, один раз на три роки).

Тимчасові положення розробляються на один рік, після чого їх доопрацьовують, уточнюють, редагують і затверджують як постійні. Підрозділи, що виконали своє завдання і діяльність яких перестала бути необхідною, слід розформувати.

Положення про підрозділ, як правило, має такі розділи

У розділі «Загальні положення» зазначають відповідно до штатного розпису назву підрозділу, його місце у системі управління організацією, мету створення, напрями і завдання діяльності, посаду одного з керівників підприємства, якому безпосередньо підпорядкований підрозділ, посаду керівника підрозділу, порядок призначення і звільнення його з посади.

У розділі «Функції підрозділу» визначають функції, необхідні для вирішення покладених на підрозділ завдань. Вони формуються на основі розподілу всього комплексу робіт, який охоплює організаційна структура підприємства.

У розділі «Функції підрозділу» в разі потреби зазначають ступінь його участі у вирішенні питань, що стосуються цієї функції, і в чому ця участь виявляється: розв'язує питання самостійно, погоджує рішення, готує інформацію та ін.

У розділі «Права» визначають повноваження керівника підрозділу та інших посадових осіб, необхідні для виконання покладених на підрозділ функцій. Керівник підприємства розподіляє обов'язки між безпосередньо підпорядкованими йому працівниками і відповідальними виконавцями.

У розділі «Відповідальність підрозділу» з урахуванням умов реалізації функцій і прав, встановлюють дисциплінарну, адміністративну і матеріальну відповідальність керівника за організацію роботи підрозділу, виконання покладених на нього обов'язків, стан справ, що стосуються компетенції підрозділу.

Посадова інструкція – організаційно-розпорядчий документ, що регламентує роботу виконавця і визначає його компетенцію; її наявність – необхідна передумова раціональної організації праці.

По суті, посадова інструкція повинна допомогти відповісти на декілька головних і досить простих запитань, а саме:

чи усвідомлює співробітник місію компанії?

що необхідно працівнику, щоб отримати цю посаду (тобто чітко відзначити у свідомості персоналу, що саме від нього очікують)?

хто винен, якщо співробітник не виконує своїх обов'язків?

Посадова інструкція складається з таких розділів:

загальні положення;

функції;

обов'язки;

права;

відповідальність працівника;

взаємодія зі співробітниками (зв'язки за посадою);

оцінка діяльності та стимулювання працівника.

Розподіл функцій між менеджером і підлеглим

Розподіл функцій між менеджером і працівниками є основою підвищення ефективності праці на сучасних підприємствах різних форм власності. Конкретні форми розподілу праці визначаються технологічними особливостями, характером і ступенем спеціалізації, концентрації виробництва, рівнем централізації управління. Ці фактори поступово змінюються та удосконалюються.

Проте існують принципи, які повинні здійснюватися за будь-яких форм розподілу функцій між менеджерами і працівниками.

До них належать:

– чітке розмежування обов'язків і функцій між окремими службами і конкретними виконавцями;

– визначення відповідальності та прав кожного працівника за результати і наслідки роботи;

– забезпечення можливості усім лінійним і функціональним менеджерам самостійно приймати рішення у межах встановлених прав та усувати недоліки на тому рівні управління, де вони виникають;

– створення надійної взаємодії в роботі між підрозділами (службами) й окремими виконавцями.

Ці принципи закріплюються Положеннями про підрозділи і Посадовими інструкціями. На основі аналізу робочих процесів управління менеджер визначає, яку роботу і хто буде виконувати. При цьому певний обсяг роботи по управлінню керівник передає своїм безпосереднім підлеглим, зберігаючи за собою основні ланки управління.

Менеджер підприємства розподіляє функції, як правило, тільки між безпосередньо підлеглими йому особами.

Менеджеру підприємства безпосередньо підпорядковуються:

його заступники за об'єктами й напрямками діяльності;

менеджери деяких підрозділів;

окремі працівники (референти, секретарі офісу, помічники, юрисконсульти та ін.);

менеджери неформальних підрозділів, створених на період розв'язання певного завдання, розробки проекту тощо;

голови створюваних менеджером підприємства комісій.

До загального керівництва входять менеджер підприємства і його заступники. Розподіл компетенції між його членами здійснюється на основі функціонально-структурного підходу. Він полягає в тому, що кожний заступник менеджера підприємства підпорядкований менеджеру при виконанні функцій загального керівництва, одночасно є вищим керівником щодо безпосередньо підпорядкованих йому структурних підрозділів.

Менеджери підприємств, які прогресивно мислять і діють, прагнуть більшого делегування повноважень своїм заступникам. Отже, кожний заступник несе персональну відповідальність за певну діяльність, яку під його керівництвом здійснюють ті або інші підрозділи. Безпосереднє керівництво виконанням функції бухгалтерського обліку, технічного контролю, планування обсягів діяльності та асортименту продукції, правової діяльності, загального діловодства та кадрової політики здійснює менеджер, якому підпорядковані керівники та спеціалісти відповідних структурних підрозділів: головний бухгалтер, юрисконсульт, менеджер відділу планування, помічник по кадрах, секретар офісу тощо.

Менеджер підприємства розподіляє функції, як правило, тільки між безпосередньо підлеглими йому працівниками.

При формуванні апарату управління враховуються такі принципи:

1. Принцип *первинності функції і вторинності органу управління* аналогічно тому, як первинною є ціль, а вторинними — засоби її досягнення.

2. Принцип *спеціалізації органів апарату управління* — створення підрозділів за функціональною або галузевою ознакою, кожен з яких спеціалізується, як правило, за однією функцією.

3. Принцип *функціональної замкненості підрозділів апарату управління* — визначення сфери діяльності і компетенції структурних підрозділів з таким розрахунком, щоб коло виконуваних ним робіт завершалося результатом, який відповідає цільовому призначенню певної функції.

4. Принцип *оптимальної кількості ланок* означає, що кількість ланок структурних елементів системи управління має узгоджуватися з масштабами діяльності апарату управління, чисельністю персоналу, спеціалізацією підприємства та іншими додатковими умовами.

5. Принцип *раціональної норми управління* — закріплення за керівником такої кількості підлеглих і структурних підрозділів, за якої забезпечувалась би керованість підприємства при встановленій тривалості робочого дня. 109 б. Принцип співставлення прав, обов'язків і відповідальності означає, що кожний структурний підрозділ, з одного боку, повинен мати достатні повноваження, щоб ефективно виконувати свої обов'язки, а з другого — має бути чітко окреслена відповідальність за конкретні результати діяльності.

Організація командної роботи

Команда – це спеціально підібрана група людей для об'єднання їхніх зусиль, спрямованих на розв'язання проблемної ситуації чи спільне виконання важливого завдання.

Характерні ознаки команди:

- наявність спільної мети;
- інтенсивне співробітництво;
- визначені статусно-рольові відносини;
- лідерство (формальне чи неформальне);
- згуртованість колективу;
- відпрацьовані комунікативні зв'язки;
- групові норми поведінки, усталені традиції;
- схожість основних життєвих цінностей, установок;
- специфічні методи вироблення колективних рішень;
- сприятлива соціально-психологічна атмосфера.

Традиційна концепція керівництва спирається на індивідуальні форми організації роботи. Відповідно до цієї концепції участь членів колективу у прийнятті рішень майже відсутня. Крім того, не створені організаційні умови для командної роботи.

Друга концепція – врахування переваг соціальної взаємодії, яка передбачає поєднання індивідуальних і колективних форм організації праці. Однак ця концепція не враховує відпрацьовані методи командної роботи. Концепцією обмежені організаційні умови для командної роботи.

Третя концепція – комунікаційного керівництва, яка орієнтується на повноцінний розвиток колективних форм організації роботи. Створюються необхідні умови для колективного прийняття рішень і спільного виконання важливих завдань. Керівник володіє навичками створення та організації ефективної роботи команди.

Етапи створення команди та організації її роботи:

Перший етап. Зародження команди. Здійснюється відокремлення нової сфери діяльності, отримання важливого складного завдання, виникнення проблемної ситуації (надзвичайна подія, безвихідність, несподівана поява додаткових можливостей). Приймається офіційне рішення (при створенні формальної команди) або спонтанне об'єднання людей (у разі формування неформального колективу).

Другий етап. Формування команди, визначається кількісний та якісний її склад. Здійснюється добір учасників команди, які повинні відповідати встановленим вимогам. Вирішується комплекс питань, пов'язаних з організацією або самоорганізацією командної роботи.

Третій етап. Адаптація колективу команди. Знайомство (у разі добору нових людей), зближення, спостереження, демонстрація можливостей членів команди. Подолання індивідуалізму. Визначення необхідності залучення додаткових членів. Доукомплектування команди за вибором її учасників.

Четвертий етап передбачає стабілізацію колективу команди. Приходить усвідомлення спільної мети та визначення статусно-рольових стосунків між членами команди. Здійснюється вибір методу командної роботи і виробляються загальні норми поведінки.

П'ятий етап передбачає функціонування команди. На даному етапі відпрацьовуються комунікативні зв'язки та проходить згуртування колективу. Створюється сприятлива соціально-психологічна атмосфера. Досягається синергічний ефект від командної роботи.

Розглянемо методи організації командної роботи

Перший метод – *метод експертних оцінок*. Учасники команди незалежно й анонімно формулюють свою думку щодо вирішення проблеми, узагальнення та прийняття рішення здійснює керівник. Рішення приймається за усередненою оцінкою експертів – учасників команди. Зведені дані усіх оцінок подаються на розгляд кожному учаснику команди для з'ясування причин відхилення з повторенням цієї процедури до досягнення консенсусу.

Другий метод – *метод «мозкового штурму»*. Здійснюється критична оцінка заздалегідь запропонованого варіанту рішення. Отримуються негайні відповіді на

запитання, що ставляться тим, хто веде дискусію. Здійснюються генерація ідей щодо розв'язання проблемної ситуації, їх публічне обговорення до взаємоузгодження позицій. Перед застосуванням одного із методів необхідно чітко визначити мети і завдання проблеми, які структурні одиниці будуть задіяні у роботі команди, та ролі учасників.

Тема 4. Планування особистої роботи менеджера.

Встановлення особистих цілей менеджера

Для ефективного виконання своїх обов'язків керівник має раціонально організувати свою роботу. Наукова *організація праці* керівника охоплює такі напрямки:

раціональний розподіл часу для виконання конкретних робіт і обов'язків між керівником, його заступниками, іншими управлінськими працівниками;

планування праці й нормування робочого часу керівника;

використання раціональних методів і засобів виконання управлінських робіт;

раціональна організація контролю за роботою підлеглих.

Реалізація цих напрямів дає можливість керівникові раціонально використовувати час за рахунок делегування частини своїх повноважень підлеглим, домагатися високої результативності своєї праці.

Причиною незадовільної роботи багатьох керівників, особливо початківців, є невміння розпорядитися часом. Такі керівники прагнуть виконати всі завдання самостійно, встигнути на всі наради, прийняти всіх відвідувачів, глибоко вникнути у всі питання діяльності підприємства тощо. Вони приїждять на роботу першими і йдуть з неї останніми. При цьому чимало справ лишається невиконаними. Керівник, який не вміє розпорядитися часом, невпроможний побачити перспективу за безліччю повсякденних турбот. Врешті, ефективність його праці є мінімальною. Як наслідок, виникає відчуття незадоволеності собою, підлеглими, невпевненість у власних силах.

Цільове планування – планування особистої праці менеджера залежно від встановлених цілей, які визначають кінцевий результат діяльності. Як відомо, будь-яка діяльність повинна мати мету і здійснюватися за попередньо складеним планом. Повною мірою це стосується й менеджера. Як функція управління планування полягає у встановленні цілей і визначенні шляхів їх досягнення.

Ціль – це те, до чого прагнуть, орієнтир, якого необхідно досягнути. Вона визначає кінцевий результат. Важливо усвідомлювати, що тут мається на увазі не те, що ми робимо, а те, заради чого ми це робимо. Ціль – це виклик, що спонукає до дій, це конкретний стан певних характеристик організації, досягнення яких є бажаним. І цьому підпорядкована вся діяльність даної організації. Навіть найкращий спосіб роботи марний, якщо ми заздалегідь чітко не визначимо те, до

чого прагнемо. У свою чергу, щоб поставити цілі, треба думати про майбутнє. Ціль дає зрозуміти, в якому напрямку необхідно рухатися. Значимість цілей важко переоцінити.

Встановлення цілі – це свідоме виконання своїх дій для її реалізації. Це постійний процес, оскільки в процесі діяльності керівника може з'ясуватися, що ті або інші параметри змінилися, що призводить до необхідності зміни цілі. Саме в постановці цілей полягає основа діяльності підприємства і його успішне майбутнє. Якщо у менеджера є усвідомлена ціль, то в цьому напрямі спрямовані й усі неусвідомлені сили менеджера, тобто цілі служать для концентрації сил на важливих напрямках.

Цілі менеджера повинні відповідати таким вимогам

1. Цілі мають бути досяжними. Зазвичай вони містять певний виклик. Цілі не можуть бути легкими для досягнення, але не можуть бути й нереалістичними, такими, що виходять за граничні можливості менеджера. Нереальні цілі призводять до демотивації керівника та втрати ним орієнтира, що негативно позначається на діяльності організації.

2. Конкретність та вимірюваність цілей.

3. Цілі повинні мати конкретний часовий горизонт. Вони мають бути досягнуті в суворо встановлені терміни. Порушення цих термінів може розглядатися як невиконання встановлених цілей.

4. Суперечливість цілей (цілі мають бути узгоджені між собою). Отже, процес планування праці керівника має починатися з вибору менеджером особистих цілей.

Постановка особистих цілей включає три етапи

1. *Визначення цілей.* Насамперед, керівник повинен визначити, чого він прагне досягти в особистому і професійному плані.

2. *Аналіз можливостей досягнення встановлених цілей.* На цьому етапі слід проаналізувати свої сильні і слабкі сторони, які можуть полегшувати або ускладнювати досягнення цілей, а також відповідність між цілями і наявними ресурсами. Наприклад, керівник ставить за професійну мету зайняти посаду віцепрезидента фірми із зовнішньоекономічної діяльності. Однак це потребує знання іноземної мови. Він має визначити, які ресурси (часові, матеріальні, здібності до вивчення мов) для досягнення мети.

3. *Уточнення і конкретне формулювання цілей.* Для подальшого планування необхідно залишити тільки реальні цілі. Вони мають бути також чітко сформульовані і мати часову характеристику. Пропонується встановлювати довго- (життєві), середньо- (до 5 років) і короткострокові (до одного року) цілі. Після встановлення цілей розпочинають власне планування праці.

Планування роботи менеджера

Після встановлення цілей починають власне планування праці. Керівнику важко або й неможливо розробити конкретні плани на більш-менш тривалий період, тому що під впливом не передбачених раніше факторів їх доведеться постійно переглядати. Тому на практиці звичайно обмежуються розробкою плану роботи на день, тиждень, місяць. Причому останній часто не проробляють детально, відзначаючи лише невідкладні і найбільш важливі справи.

Організація праці менеджера підприємства тісно пов'язана з організацією всіх процесів управління у підпорядкованому йому апараті та істотно впливає на успіх управління в цілому. Менеджер постійно піддається стихійному перебігу подій, не керує власним часом, він втрачає здатність і можливість відрізнити головне від другорядного, побачити за конкретними ситуаціями більш фундаментальну проблему. Його рішення набувають характеру оперативного погашення конфліктів. По суті, виконуючи роль генерального диспетчера, такий менеджер не виконує своїх першочергових обов'язків.

За змістом роботи поділяють на *економічні, технічні, комплексні тощо*.

Роботи розрізняються:

за характером спонукальних причин (особиста ініціатива, ініціатива підлеглих, вказівки зверху, ініціатива громадських організацій);

за періодом, що охоплюється керівною діяльністю (питання перспективні, поточні та ін.);

за формами діяльності (індивідуальна робота, збори, наради, прийом відвідувачів, телефонні розмови, відвідання робочих місць та ін.).

Менеджер, який планує свою працю, повинен враховувати час, необхідний для підвищення ділової кваліфікації, рівня політичних і економічних знань, виконання громадських доручень і прийом працівників підприємства зі службових і особистих питань.

Процес розробки плану особистої праці менеджера пропонується здійснювати за етапами

Перший етап: менеджер складає перелік справ, які слід виконати протягом планового періоду. Це можуть бути завдання з перспективного переліку справ, не виконаних у минулому періоді, інші справи, завдання, які періодично виникають. Перелік робіт слід складати у письмовій формі. Наприклад, у переліку справ на день відображають такі питання: проведення нарад, прийомів, робота з документацією, поїздки, контроль, телефонні переговори тощо. На цій стадії достатньо лише наближеного ранжування завдань, тобто розподілу їх за ступенем важливості або терміновості.

Другий етап: після складання переліку робіт на плановий період необхідно визначити витрати часу, необхідного для виконання кожного виду роботи.

Безумовно, це складне завдання, оскільки керівнику важко заздалегідь передбачити, скільки часу потребує та чи інша робота. Тут багато залежить від складності та незвичайності вирішуваних завдань, досвіду і професіоналізму самого керівника, кваліфікації управлінського персоналу та інших факторів. Разом з тим, тривалість деяких управлінських дій можна оцінювати досить точно. Наприклад, керівники заздалегідь регламентують тривалість прийому відвідувачів з особистих питань, нарад тощо.

Третій етап: оскільки неможливо передбачити, які завдання потрібно буде виконати протягом планового періоду, слід зарезервувати час для непередбачених справ. Робочий час керівника поділяється на три частини:

заплановані справи – 60 %. Виходячи з 8-годинного робочого дня, запланована активність не повинна перевищувати 5–6 год.;

резерв часу на непередбачені роботи – 20 %;

резерв часу на творчу діяльність керівника – 20 %.

Отже, співвідношення між плановим часом і резервом має становити 60:40.

Четвертий етап: необхідно визначити фонд робочого часу планового періоду. При цьому, слід виходити з 5–6 годин на день. Таким чином, у тижневому плані за п'ятиденний тиждень загальний фонд робочого часу становитиме 40 годин., а для розв'язання планових завдань – не більше 30.

П'ятий етап: перш ніж остаточно встановити план власної роботи, необхідно здійснити контроль шляхом співставлення розрахованих на другому етапі витрат часу на виконання планових робіт з фондом робочого часу. Якщо необхідні витрати часу перевищують фонд планового періоду, необхідно переглянути перелік планових робіт. Менеджеру слід проранжувати планові роботи з точки зору важливості і невідкладності їх і вилучити другорядні дії. Так, не дуже термінові справи можна перенести на наступний період. Слід також делегувати частину робіт підлеглим.

Шостий етап: менеджер складає план власної роботи до виконання. Для зручності їх рекомендується розробляти за допомогою щоденників часу, в яких відображають завдання, необхідні дії, номери телефонів, адреси та іншу інформацію.

Сьомий етап: корегування плану, за необхідності – внесення змін і доповнень. Завдяки встановленому резерву часу менеджер має змогу протягом планового періоду адекватно реагувати на можливі ускладнення в процесі реалізації тих або інших завдань, вирішувати непередбачені справи, займатися творчою роботою. Якщо у менеджера немає особистого плану роботи, то в колективі виникає нервова напруга, що призводить до неякісного вирішення завдань, зниження результативності управлінської праці.

Перспективні, річні, місячні та поточні (оперативні) плани

Головним завданням менеджера є ефективний вплив на процес виробництва на підприємстві. Результати його діяльності оцінюються за рівнем виконання виробничих завдань підприємства. Але форми прояву виробничої діяльності такі різноманітні, що безпосередня участь менеджера у всіх просто неможлива. Тому він повинен вибрати такі ланки виробничого ланцюжка, через які можна впливати на весь процес. Крім того, менеджер має правильно розподілити робочий час для вирішення поточних і перспективних завдань, визначити функції між працівниками, делегувати їм частину повноважень і обов'язків, вибрати ефективну форму власної участі.

Важливою умовою раціонального використання робочого часу менеджера є планування особистої роботи.

План роботи менеджера складається на різні терміни:

1) *довгострокові* плани, за допомогою яких розподіляється час на реалізацію значних життєвих цілей, на досягнення яких необхідні роки, а в деяких випадках і десятиріччя (отримання освіти, просування до певної посади тощо);

2) *середньострокові* плани, до яких можна віднести річні; вони фіксують розподіл часу на вирішення більш конкретних завдань; передусім виробничого характеру;

3) *короткострокові* (оперативні, тактичні) плани (квартальний, місячний, декадний, тижневий, денний), які деталізують середньострокові. У місячних планах витрати часу на кожний вид діяльності, включаючи необхідні резерви, передбачається в годинах; у декадних (тижневих) відображаються всі без винятку справи і час, необхідний для їх виконання.

Мета оперативного планування: упорядкування послідовності, досягнення взаємоузгодженості виконання всіх видів керівної діяльності, забезпечення максимальної реалізації творчого потенціалу та ефективного використання власного часу, зменшення напруження як в особистій роботі, так і установи в цілому.

До поточного (оперативного) управління відносять роботи з організації виробничих процесів у кожній конкретній ділянці роботи упродовж робочого дня, тижня, декади. Їх зміст полягає у розстановці виконавців за робочими місцями, систематичному контролю, оперативному усуненні причин, що заважають виконанню трудових процесів у визначений строк. Основними критеріями оцінки поточного управління є вірність і своєчасність прийнятих рішень, швидкість доведення їх до виконавців і забезпечення точного й своєчасного виконання.

Багато заходів в роботі менеджера щорічно повторюються. Тому секретар або сам менеджер може спланувати на день, декаду, місяць повторювані заходи:

загальні збори, засідання ради керівників тощо;

поточні наради з планування, забезпечення контролю за процесом діяльності підприємства;

збори окремих колективів, працівників;

важливі виставки, ярмарки, конференції, симпозіуми тощо.

На чималу кількість днів у році уже попередньо заплановано певні заходи. Це варто враховувати при тижневому і місячному плануванні. При цьому важливо вирішити, на якому заході менеджер буде присутній, а на яких його може замінити підлеглий.

За наявності річного плану можна приступити до планування робочого часу на найближчі два місяці, що дозволяє встановити достатній огляд робіт, які переходять з місяця на місяць. Аналогічно ефективним є двотижневий план із зазначенням дати, часу і терміну виконання того чи іншого заходу.

При плануванні часу доцільно користуватися методом виявлення ключових сфер (завдань, функцій). Менеджер повинен вирішити, які з них варто вважати найважливішими в роботі, особистому житті: родина; емоційний і фізичний стан; друзі, клуб, партія; співробітники, підлегли; поліпшення технології на підприємстві; фінансові результати; положення підприємства на ринку; стан організованості в роботі і дисципліна праці; підвищення кваліфікації тощо. Необхідно визначити, чого менеджер хоче домогтися у кожній з виділених сфер протягом тижня, місяця, року. У зв'язку з цим плануються конкретні заходи.

Оперативне планування роботи як правило, здійснюється не більше, ніж на тиждень. Воно є ефективним інструментом у боротьбі з нераціональними витратами часу, якщо будується на основі річних, квартальних, місячних планів і вписується у графіки робіт.

Значно полегшує оперативне планування і організацію часу менеджера встановлення певного регламенту, чіткого розподілу часу. Режим поділяє добу на певні відрізки часу, відведені для роботи, самоосвіти, відпочинку. Після побудови загального режиму роботи можна розраховувати реальний фонд робочого часу і переходити до планування справ на певний період.

Результати якісного оперативного планування:

здійснюється систематичний перегляд стратегічних і поточних цілей та визначаються пріоритетні проблеми і упорядкування послідовності виконання запланованих справ;

проводиться доцільний розподіл часу між різними видами діяльності, аналіз власного вкладу в діяльність підприємства;

здійснюється аналіз ефективного використання власного творчого потенціалу та делегування повноважень співробітникам підприємства;

приймаються ефективні управлінські рішення щодо зменшення напруження як в особистій роботі, так і підприємства в цілому. Завершуються розпочаті справи та

усуваються нецільові витрати часу і вивільняється час для самоменеджменту. На основі високого професіоналізму та авторитету створюється сприятливий мікроклімат у колективі та здійснюється об'єктивна самооцінка результатів діяльності організації.

Раціональні методи та засоби планування і виконання управлінської роботи. Практичні поради менеджеру.

Планування робочого часу менеджера має здійснюватися з урахуванням раціональної черговості проблем.

Спочатку слід планувати справи:

з фіксованим терміном виконання;

ті, що потребують значних витрат часу;

неприємні справи, відкладання яких на потім небажано.

Далі планується рутинна робота і виконання повсякденних обов'язків. Третє місце відводиться другорядним і епізодичним справам (наприклад, ознайомленню з поточною кореспонденцією, обходу робочих місць).

У будь-якому випадку при плануванні встановлюється точний термін завершення роботи. Якщо у визначені терміни вона не може бути виконана, в плані передбачається можливість перенесення її на більш пізній період. Передумовами планування часу є його ретельне документування та контроль використання, що дозволяє отримати точне уявлення про нього, краще розподіляти на здійснення тих або інших робіт, а також узгодження власних дій з підлеглими і колегами.

Раціоналізація витрат часу на регулярно повторювані роботи

Аналізуючи свою щоденну роботу й осягаючи характер кожної операції, керівник може знайти безліч шляхів для економії часу. Систематична, повсякденна, цілеспрямована робота відповідно до розкладу, чітко визначення і проведення зборів, нарад і засідань з детальною підготовкою обговорюваних і розв'язуваних питань, їх регламентованість, ритмічність дозволяють значно зменшити витрати часу.

Треба домагатися, щоб підлеглі знали години, дні й час прийому, коли і з ким можна вирішувати питання за відсутності керівника. Щоденна практична діяльність керівника має бути спрямована на удосконалення порядку і методів виконуваних робіт.

Раціоналізація витрат часу на нерегулярні і непередбачені роботи

Витрати часу на короткочасні нерегулярні роботи доцільно включати в резерв робочого плану і розкладу, не порушуючи при цьому виконання запланованих робіт. Роботи ж, що призводять до порушення графіка на тривалий час, доцільно виконувати так, щоб вони могли дати максимальні результати, наприклад, в області перспективних рішень, аналізу власної минулої діяльності, пошуку нових шляхів до удосконалення організації та управління. При цьому, корегуючи графік

попереднього чи наступного дня, рекомендується перекладати менш важливі завдання на заступника і секретаря. При систематичному характері понаднормових робіт, обумовлених збільшенням завдання, вихід слід знаходити в удосконаленні організації робіт, новому розподілі функцій, поліпшенні методів і техніки роботи менеджера.

Практичні поради менеджеру:

на початку кожного робочого дня плануйте час на підготовчу роботу та планування;

письмово фіксуйте цілі та завдання із зазначенням строків їх реалізації чи виконання;

складайте перелік справ, які впорядковуються за пріоритетами;

не беріться за кілька справ одночасно;

плануйте вирішення найбільш складних і важливих проблем на початок дня;

не залишайте справу незавершеною;

уважно аналізуйте справи, які постійно перекладаються на другий день, доручіть їх виконання іншим;

при плануванні роботи на поточний день залишайте резерв часу на термінові чи непередбачені справи;

кожний офіційний документ опрацьовуйте за один раз і остаточно;

своєчасно контролюйте виконання передоручених справ;

раціоналізуйте витрати часу на роботи, що регулярно повторюються;

розподіляйте денне навантаження в узгоджені з індивідуальним графіком працездатності;

звільняйтеся від сторонніх телефонних розмов;

вмійте відмовити, коли на ваш час претендують інші, а вам необхідно виконати більш важливі завдання;

не призначайте наради на першу половину дня, не проводьте їх занадто часто;

доцільно розподіляйте власний час між працею та дозвіллям.

Тема 5. Нормування управлінської праці.

Види норм і завдання нормування управлінської праці.

Нормування праці є найважливішим напрямом НОП. Здійснення заходів з будь-якого напрямку НОП не може бути ефективним, якщо вони не супроводжуються встановленням відповідних норм праці. Добре налагоджене нормування дозволяє здійснювати ефективний контроль мірою праці та споживання, сприяє досягненню наміченого рівня продуктивності праці.

Нормування праці – це встановлення міри витрат праці на виконання певного обсягу робіт у певних організаційно-технічних умовах. Завданням нормування

праці є визначення трудомісткості робіт і необхідної для їх виконання чисельності працівників.

При нормуванні праці використовуються такі *види норм*:

Норми *часу* – похідна величина при розрахунку інших видів норм є час, необхідний для виконання одиниці роботи при певних організаційно-технічних умовах

Норми *вироблення* – кількість одиниць роботи, які мають бути виконані за одиницю часу однією особою або групою. Норма вироблення обернено пропорційна нормі часу

Норма *чисельності* – кількість осіб певного фаху та кваліфікації, необхідна для виконання певного обсягу робіт або для обслуговування конкретних об'єктів

Норми *керованості* – кількість працівників, якими найбільш ефективно може управляти один менеджер. Вважається, що для вищої ланки управління вона складає 7 ± 2 , тобто, від 5 до 9 осіб.

Для *технічних виконавців та допоміжного персоналу* додаються:

Норма *часу обслуговування* – видом норми часу і є час, встановлений на обслуговування одиниці обладнання, виробничих площ, інших господарських одиниць при певних організаційно-технічних умовах

Норма *обслуговування* – кількість одиниць обладнання, виробничих площ або інших виробничих одиниць, встановлена для обслуговування однією особою або групою.

Завдання нормування управлінської праці

Розширювати коло нормованих робіт і операцій для працівників торговельних підприємств — продавців, касирів, контролерів-касирів, завідувачів відділів, секцій, магазинів.

Застосовувати:

нормативи чисельності – для адміністративно-управлінського персоналу і працівників основних професій:

норми обслуговування – для механіків холодильних машин, прибиральників та ін.,

норми виробітку – для фасувальників, вантажників та інших працівників, які протягом робочого дня виконують ту саму однорідну роботу;

нормовані завдання – для будь-яких категорій працівників, яким встановлені більш прогресивні норми праці.

Методи нормування праці.

Закладені в нормування праці можливості суттєво впливати на вирішення різноманітних соціально-економічних питань у повному обсязі проявляються лише тоді, якщо на підприємстві діють прогресивні науково обґрунтовані норми і нормативи, що враховують організаційно-технічні, економічні, психо-фізіологічні

й соціальні чинники. Встановленню норм, які максимально забезпечують використання резервів і сприяють підвищенню продуктивності праці, найкраще відповідає *аналітичний метод*:

При *аналітично-дослідному* методі витрати часу на кожний елемент функції (роботу, процедуру, елементарну операцію) або функцію в цілому визначається на основі безпосередніх вимірювань цих витрат на робочих місцях. При *аналітично-розрахунковому* методі витрати часу на виконання функції або її складових визначаються не шляхом вимірів, а заздалегідь встановленим науково обґрунтованим, загальнодержавними, міжгалузевими, галузевими та внутрішніми для конкретного підприємства прогресивними нормативами.

Іноді на підприємствах при встановленні норм вдаються до так званого *дослідно-статистичного методу*, коли норми розраховують на основі досвіду нормувальників та на статистичних даних щодо фактичних витрат часу на ті чи інші роботи або інформації щодо фактичного виконання норм. Цей метод не можна назвати науковим, оскільки він не сприяє виявленню резервів зростання продуктивності праці через відсутність аналізу стану організації праці та неопрацювання заходів щодо вдосконалення організаційно-технічних умов.

Здійснення заходів з нормування праці менеджерів базується на всебічному вивченні використання їх робочого часу.

При цьому вивчається:

раціональність виконання робіт;

відволікання на, не характерні для даного підприємства роботи;

змістовність праці

Методи вивчення організації праці та витрат робочого часу менеджерів:

анкетне опитування;

усне опитування;

фотографія й самофотографія робочого часу;

моментні спостереження.

Метою *анкетного та усного опитування* є виявлення точки зору працівника щодо раціональності організації його праці: наскільки чітко визначені його обов'язки (кількість та скільки часу потребують), чи планується його робота й якою є частка позапланових робіт, чи є втрати робочого часу (скільки і з яких причин), які засоби механізації, автоматизації та оргтехніки використовуються, чи задовільняють працівника організація його робочого місця та умови праці, які в нього є пропозиції щодо вдосконалення праці.

Фотографію робочого часу проводить спеціально призначена особа. Вона може бути суцільною (тобто протягом всього робочого дня) або вибірковою. В останньому випадку вивчаються витрати робочого часу за окремими функціями

(видами робіт), у тому числі повторюваних, а також за окремими періодами (циклами) робіт.

При *самофотографії* робочого дня витрати робочого часу враховуються безпосередньо працівником під керівництвом служби НОП. Облік ведеться за допомогою спеціальних аркушів самофотографії, в яких реєструються всі виконувані роботи або перерви й фіксовані інтервали, що складають певну частину часу (1/2 або більш дробну залежно від різноманіття елементів витрат часу).

Наразі для вивчення змісту праці й витрат робочого часу різних категорій службовців широко застосовують метод *моментних спостережень*, принципи й методика якого мають як спільні, так і відмінні від вивчення витрат праці робітників характеристики.

Стосовно праці менеджерів нормування здійснюється двома *методами* (залежно від характеру використовуваних даних):

- методом *прямого* нормування, який базується на вивченні витрат робочого часу;

Пряме нормування, в свою чергу, може здійснюватися двома шляхами:

1. Визначенням необхідних витрат часу на конкретну роботу за заздалегідь опрацьованими нормативами часу.

2. Встановлення норм шляхом безпосереднього вивчення витрат робочого часу на дану роботу з використанням дослідницьких методів обробки фактичних даних.

- методом *опосередкованого* нормування, який базується на статистичному аналізі чисельності працівників.

Методом *побічного нормування* визначається необхідна кількість працівників за допомогою нормативів чисельності або норм обслуговування та керованості, що розробляються на основі математичних способів обробки відповідних фактичних даних.

Під *нормативами чисельності* розуміють кількість працівників, встановлену для виконання тієї чи іншої функції управління залежно від величини факторів, що впливають на трудомісткість робіт, охоплених цією функцією.

Норми обслуговування виражаються різними одиницями виміру, наприклад кількістю осіб, закріплених за однією господарською одиницею (число робітників і службовців, закріплених за одним касиром, кількість найменувань матеріалів і деталей, закріплених за одним обліковцем або диспетчером тощо).

Під *нормою керованості* слід розуміти кількість робітників, яких доцільно закріпити за одним керівником з урахуванням максимальної ефективності підпорядкованому йому підрозділу.

Особливості часу як ресурсу

У більшості випадків обговорення завдань, що стоять перед керівником, починається із наголошення на важливості планування роботи. Важко заперечувати його користь, але справа полягає в тому, що далеко не всі заплановані дії втілюються в життя. Плани часто залишаються тільки на папері у вигляді побажань. Вкрай рідко вони втілюються в реальних досягненнях.

Досвідчені керівники не відразу починають вирішувати свої нагальні завдання. Вони починають з аналізу свого часу, а не з планування, — спочатку продумують, як розподілити свій час. Потім вони намагаються контролювати час, скорочувати непродуктивні витрати. Нарешті, вони зводять свій «особистий» час у максимально великі й пов'язані між собою блоки. Таким чином, цей процес складається з трьох компонентів:

1. Реєстрація часу.
2. Керування часом.
3. Укрупнення часу.

Час – унікальний ресурс. На відміну від інших ресурсів, його неможливо: купити, накопичити, зберігати, замінити чимось іншим, передати, продати, примножити, збільшити обсяг.

Пропозиція часу абсолютно не варіює. Яким би високим попит на нього не був, пропозиція не буде зростати (не може). Час не має ціни, його не можна відобразити кривою граничної корисності. Більш того, час – це найбільш «швидкопсувний» продукт, його неможливо зберігати. Він іде назавжди і безповоротно. Саме тому він завжди дефіцитний.

Далі, час досконалий. У певних межах ми завжди можемо замінити один ресурс інший, наприклад алюміній на мідь. Ми можемо замінити людську праця на капітал, можемо використовувати більше знань, інтенсивніше включати інтелект. Але ми не можемо нічим замінити час.

Керівники ведуть щоденники фактичних витрат свого часу. При зіставленні його передбачуваних і фактичних витрат завжди існують великі розбіжності.

Через те що людина інтелектуальної праці сама скеровує свою діяльність, вона має чітко уявляти, чого від неї очікують і чому. Вона повинна також мати уявлення про роботу тих людей, які використовують результати її праці. Саме тому їй необхідно багато часу, щоб зібрати необхідну інформацію, брати участь в обговореннях, одержувати рекомендації тощо. Цей час повинні їй приділяти не тільки його начальство, а й колеги.

Щоб домогтися реальних успіхів, працівник, який займається розумовою діяльністю, має бути зорієнтований на результативність своєї компанії в цілому і прагнути її досягти.

Чим більше людей працюють в компанії, тим частіше доводиться приймати рішення відносно особового складу. Але поспішні рішення часто бувають неправильними. Вони вимагають пророблення і, отже, великих витрат часу. Перш ніж прийняти оптимальне рішення, необхідно розглянути питання з різних точок зору.

Серед успішних керівників є багато таких, які приймають рішення в дуже стислі терміни, і такі, які роблять це повільно. Але їх об'єднує одне: всі вони повільно вирішують питання відносно персоналу своїх компаній. При цьому, перш ніж прийти до якогось остаточного висновку, вони декілька разів проробляють варіанти.

Кадрові проблеми, вирішенню яких приділяється досить багато часу:

призначення відповідального за вирішення цільових завдань;

покладання певних обов'язків на начальника нового відділу або на нового начальника вже існуючого відділу;

вирішення питання щодо висування на вакантну посаду людини, яка володіє необхідними знаннями в області маркетингу, але недостатньо підготовленої в технічному відношенні, або того, хто має високий рівень технічних знань, але мало знається на маркетингу тощо.

Скорочення непродуктивних витрат часу:

1. Необхідно виявити ділянки непродуктивної витрати часу через відсутність системності або далекоглядності.

2. Роздуті штати розбазарюють час.

3. Неправильна організація роботи – ще один фактор втрати часу.

4. Збої в інформаційному процесі також призводять до значних втрат часу.

Облік та аналіз робочого часу.

Фотографія та самофотографія робочого дня

До основних недоліків організації управлінської праці слід віднести те, що тривалість трудових процесів, які виконують керівники, зростає насамперед через різні витрати часу з організаційних та інших причин.

Канали втрат робочого часу в управлінців:

відволікання в робочий час на зайві заняття;

залишення робочого місця за власним бажанням;

неповернення на роботу після виконання завдань.

Управлінські функції слід деталізувати так, щоб усунути зайві операції, спростити документацію та упорядкувати документообіг. Конкретизація посадових обов'язків керівників та фахівців, що потребує мінімальних витрат, може дати значну економію. У свою чергу, підвищення ефективності праці не повинно досягатися за рахунок погіршення умов. Тому, розглядаючи зміст управлінської праці в комплексі, необхідно всебічно досліджувати її соціальні аспекти.

Виникнення невластивих керівникам функцій зумовлено цілою низкою обставин. Серед них, як показали дослідження, вирішальна роль належить організації праці, виробництва та управління. Саме у сфері виробничої діяльності керівників виникають такі фактори, які, взаємодіючи між собою, створюють *функції, невластиві управлінням*:

неузгодженість роботи служб та підрозділів;

відсутність чіткого розподілу обов'язків між службами та окремими працівниками;

недоліки в організації матеріально-технічного забезпечення;

неукомплектованість штатів згідно з нормативами; • недоліки в організації оперативного планування та управління;

дефіцит кваліфікованих кадрів.

Якою б досконалою не була структура виробничого колективу, завжди виникатимуть питання, вирішення яких потребує втручання керівника для синхронізації дій окремих ланок та виконавців з урахуванням конкретних програм та умов їх реалізації.

Керівники середньої ланки підприємств, які координують і контролюють роботу підлеглих, є своєрідним буфером між вищою управлінською ланкою та підлеглими. Вони готують інформацію для вирішення питань, по яких приймають рішення керівники вищої ланки, і передають ці рішення в технологічно зручній формі у вигляді завдань виконавцям. За даними проведених досліджень, керівники середньої ланки – завідувачі підрозділів, витрачають близько 70 % часу на спілкування.

Характеризуючи роботу керівників середньої ланки підприємств, слід підкреслити, що їхня робота є напруженою і наповненою різними діями, частими перервами, переходами від одного завдання до іншого, відволіканнями, а це призводить до перевантаження і неефективного використання робочого часу.

Аналіз використання робочого часу керівників і спеціалістів за допомогою коефіцієнтів доцільно проводити в двох напрямках.

Перший напрям дає характеристику екстенсивного використання робочого часу, тобто відображає використання фонду робочого часу.

Другий напрям відображає ступінь раціональності завантаження працівників різними видами робіт, тобто оцінюється структура витрат робочого часу. Ступінь екстенсивного використання робочого часу оцінюється величиною коефіцієнта екстенсивності K_e , який розраховується за формулою:

$$K_e = 1 - \frac{P}{F}$$

де P – регламентовані і нерегламентовані перерви в роботі;

F – фонд робочого часу в хвиликах.

За допомогою методу фотографування робочого дня встановлено, що втрати робочого часу управлінського персоналу складають:

у керівників – 95 хв.

у спеціалістів – 97 хв.

у технічних виконавців – 105 хв.

Фонд робочого часу складає:

для керівників – 495 хв.

для спеціалістів – 480 хв.

для технічних виконавців – 2880 хв.

Підставивши формулу дані результатів хронометражних досліджень, отримуємо такі результати:

$K_e(\text{кер.}) = 0,8$;

$K_e(\text{спец.}) = 0,79$; $K_e(\text{Т.В.}) = 0,78$

Загальний коефіцієнт використання робочого часу працівників апарату управління складає:

$K_e(\text{зал.}) = 0,8 + (0,79 \cdot 20) + (0,78 \cdot 6) / 27 \text{ чол.} = 0,78$

Отже, керівників та спеціалістів підприємств є резерви кращого використання фонду робочого часу, оскільки максимально допустимий коефіцієнт екстенсивності становить 0,94.

Цей показник може бути доповнений показниками, що характеризують величину втрати робочого часу з різних причин, а саме:

1) коефіцієнт втрати робочого часу, що не залежить від працівників (з організаційно– технічних причин), $K_{по}$:

$K_{по} = P_o \Phi$,

де P_o – втрати часу з організаційно-технічних причин;

2). Коефіцієнт втрати робочого часу з вини працівників, $K_{пр}$:

$K_{пр} = P_p \Phi$,

де P_p — втрати робочого часу, що залежать від працівників.

Отже, коефіцієнт втрати робочого часу з вини працівників складає 0,07. Це свідчить про незначні втрати часу з вини самих же працівників апарату управління.

Коефіцієнт втрати робочого часу, що не залежать від працівників, складає 0,23. Це досить високий показник. На нього впливає багато факторів, які в більшості випадків не залежать від працівників. Детальний аналіз причин та «поглиначів» часу керівників та спеціалістів висвітлено нижче.

Процедури самоаналізу використання робочого часу

1. Усвідомлення необхідності більш ефективного використання часу. Аналізують перевантаження, поспіх у роботі, накопичення невирішених проблем, стресові ситуації тощо.

2. Прийняття рішення про проведення самоаналізу витрат робочого часу. Визначається зміст підготовчої роботи, вибір конкретного строку та періоду здійснення самоаналізу.

3. Підготовка до самоаналізу включає розподіл керівної діяльності відповідно до посади на окремі види. Розробка таблиці для інвентаризації витрат часу за видами діяльності. Розробляються форми для фіксування відволікань від основної роботи. Здійснюється підготовка таблиць для опрацювання результатів самоаналізу. 4. Фіксування витрат робочого часу здійснюється протягом 3—5 днів.

5. Опрацювання отриманих результатів та визначення марних витрат часу за напрямками діяльності і на відволікання. Визначається мета діяльності та приймається конкретне рішення. Проводиться планування використання робочого часу і організація власної роботи, контроль за виконанням наміченого плану, опрацьовується інформація на основній роботі і виконанні непередбачених справ.

6. Визначаються переваги і недоліки індивідуального стилю роботи.

7. Виробляється стратегія і тактика підвищення ефективності використання робочого часу.

8. Здійснюється керування використанням власного часу на основі реалізації стратегічних і оперативних заходів.

Тема 6. Організація робочого місця менеджера.

Поняття робочого місця менеджера та його організація

Відповідною точкою будь-якої виробничої діяльності є робоче місце людини, яке має суворо визначені функції. Поняття «робочого місця» має подвійний зміст. З одного боку, це первинна ланка виробничої структури підприємства, з іншого, суто технічного боку, — зона, оснащена необхідними технічними засобами, в якій здійснюється трудова діяльність виконавця або групи виконавців, які спільно виконують одну функцію, роботу, операцію, елементарну процедуру, при можливо менших фізичних зусиллях та мінімальному нервовому навантаженні.

Завдання, в яких використовується поняття «робоче місце»:

1. *Організаційно-технологічне проектування* та календарне планування (робоче місце — частина виробничого простору, оснащена засобами праці для виконання елементів управлінського чи виробничого процесу одним співробітником або групою)

2. *Керування зайнятістю та забезпечення підприємства людськими ресурсами* (робоче місце — сфера діяльності одного співробітника або виконання сукупності функцій, закріплених за одним співробітником).

Під робочим місцем працівника апарату управління мається на увазі зона його трудової діяльності, оснащення необхідними засобами праці. Поняття «*організація робочих місць*» включає:

влаштування і планування службових приміщень і розміщення в них робочих місць;

планування робочих місць;

оснащення робочих місць необхідними меблями і сучасними технічними засобами опрацювання інформації.

Основні складові робочого місця:

цілі, уявлення про результати праці;

заданий предмет праці;

система засобів праці;

система професійних службових обов'язків;

система прав працівника;

виробниче середовище (предметні і соціальні умови праці).

Загальною вимогою раціональної організації робочих місць є створення працівникам максимальної зручності для здійснення їх діяльності, вивільнення від нераціональних переміщень та рухів, зниження на цій основі витрат праці на виконувану роботу. Отже, економія часу і сил працівника — головні критерії раціональності організації робочих місць.

Робоче місце – первинна ланка виробництва, що знаходиться в безпосередньому віденні одного робітника чи бригади і включає в себе комплект матеріальних елементів, що забезпечують процес праці. *Робоче місце складається з таких елементів:*

виробничої площі;

основного устаткування;

пристроїв для зберігання матеріалів, заготовок, готової продукції, відходів і браку;

пристрою для збереження інструментів, оснащення і пристроїв;

підйомно-транспортних пристроїв;

пристроїв для безпеки і зручності роботи.

Організація робочого місця – це система заходів, спрямованих на створення на робочому місці необхідних умов для продуктивної праці, підвищення його змістовності й охорону здоров'я робітника, оснащення засобами і предметами праці та їх розміщення в певному порядку для безперебійного та якісного здійснення трудового процесу з урахуванням спеціалізації виконуваних робіт, кількості виконавців, професій, виду та типу виробництва, рівня механізації та автоматизації, кількості необхідного обладнання та устаткування.

Вимоги до організації робочого місця менеджера:

матеріальна і моральна зацікавленість
зручність меблів
наявність засобів оргтехніки
раціональний режим праці і відпочинку
сприятливі санітарногігієнічні і естетичні умови праці

Обслуговування робочого місця – це система заходів, спрямованих на забезпечення роботи всім необхідним для безперебійного ходу виробничого процесу. Якість обслуговування робочих місць залежить від стану оперативного-виробничого планування і рівня організації допоміжних служб підприємства.

У комплексі заходів, що сприяють удосконаленню організації праці менеджера, збереженню здоров'я і підвищенню працездатності управлінського персоналу, велике значення мають планування і розміщення службових приміщень, а також організація робочих місць.

При розробці заходів по вдосконаленню організації праці управлінських працівників особливу увагу слід звернути на раціональне розміщення відділів та інших службових приміщень. Ці питання вирішуються, виходячи з функціонального значення відділів, змісту роботи окремих категорій працівників та їх взаємозв'язків у процесі трудової діяльності.

Організація організації праці – це її структуризація, що передбачає формування змісту праці і часового зв'язку людини з трудовим процесом з метою підвищення дохідності підприємства й одночасно привабливості робочих місць, а також ступеня задоволення працею.

Структуризація праці спирається на висновки психології щодо поведінки і динаміки груп. Поведінка людей значною мірою визначається можливістю задовольнити важливі для кожного потреби. Можливості розширюються з підвищенням активізації мотивації людини відповідним формуванням змісту праці.

Класифікація робочих місць та вимоги до їх обладнання

Класифікація робочих місць

за категоріями працівників: робітники, фахівці, керівники
за кількістю працівників: індивідуальні, колективні
за рівнем механізації: ручні, механізовані, автоматизовані
залежно від робочої позиції: сидячі, стоячі, змінні
за місцем розміщення: приміщення, вулиця, на висоті, під землею
за рівнем переміщення: стаціонарні, пересувні, змінні
за кількістю змін: однозмінні, багатозмінні
за умовами праці: нормальні: монотонні, важкі, шкідливі
за ступенем спеціалізації: спеціальні, універсальні
залежно від виду виробництва: основні, допоміжні, обслуговуючі

Збалансування робочих місць з трудовими ресурсами досягається шляхом приведення відповідно до реальної потреби (з урахуванням кількості робочих місць) та можливостей її забезпечення за рахунок підвищення ефективності використання основних виробничих фондів і скорочення чисельності працюючих на діючих підприємствах, в організаціях та установах.

У комплексі заходів, що забезпечують ефективність праці в сфері управління, важлива роль відводиться раціоналізації робочих місць і створенню сприятливих умов праці. Від них залежить працездатність персоналу і продуктивність праці, ступінь використання потенціалу, збереження здоров'я і тривалості життя працівників управлінської праці.

Одним з важливих питань організації робочих місць є раціональне їх планування. Під плануванням робочого місця мається на увазі раціональне просторове розміщення всіх матеріальних елементів виробництва: устаткування, технологічного й організаційного оснащення, інвентаря, що забезпечують ошадливе використання виробничої площі, високопродуктивну і безпечну працю робітника.

Розрізняють *зовнішнє і внутрішнє* планування робочих місць.

Внутрішнє планування розподіляється на дві зони: зону праці (безпосередньо робоче місце) і зону підходу (стелажі, шухляди, шафи тощо).

Зовнішнє планування – розміщення робочого місця відносно інших робочих місць – визначається характером і кількістю його оснащення, характером виконуваних робіт. Крім того, до комплектації робочого місця входять предмети догляду за ним, засоби індивідуального захисту. Таким чином, *організація робочого місця – це створення певного комплексу організаційно-технічних умов для високопродуктивної та безпечної праці з урахуванням його місця в технологічному процесі, виконання умов планування і оснащення всіма необхідними засобами і предметами праці відповідно до проекту організації робочих місць і трудового процесу.*

Основні вимоги до раціонального зовнішнього планування:

забезпечення мінімальних траєкторій переміщення предметів праці у вертикальній і горизонтальній площинах;

скорочення зайвих трудових рухів;

зменшення до мінімуму кількості нахилів і поворотів корпусу робітника;

ошадливе використання виробничої площі.

Внутрішнє планування має забезпечувати зручну робочу позу, короткі рухи, що не втомлюють працівника, й рівномірне та, по можливості, одночасне виконання рухів двома руками. Проектується таке розташування з урахуванням зон досяжності рук працівника, що являють собою ділянку тривимірного простору, обмежену траєкторіями руху рук у горизонтальній і вертикальній площинах.

Вимоги щодо забезпечення економії часу працівників апарату управління на пошук засобів праці і скорочення фізичних зусиль в процесі роботи:

у більшості працівників на робочій поверхні столу немає нічого зайвого;

майже кожний предмет і засіб праці має своє місце, оскільки хаотичне розміщення їх викликає зайві рухи і витрати часу;

канцелярське приладдя (олівці, ручки, лінійки тощо) зберігаються в ящику столу зі спеціальними розділами;

засоби комунікаційної техніки (телефон тощо) розміщуються зліва, це необхідно для вивільнення під час розмови правої руки для роботи;

документи і засоби розміщені так, щоб забезпечувалася найкраща послідовність виконання роботи.

Організаційне оснащення робочих місць та створення автоматизованих робочих місць менеджерів

Організаційна техніка (оргтехніка) – це сукупність технічних засобів, які механізують і автоматизують допоміжні (технічні) операції та дії в управлінській праці. Вони підвищують оперативність і знижують трудомісткість виконання управлінських робіт.

Використовуючи оргтехніку, менеджер може досягти суттєвого підвищення ефективності власної роботи при мінімальних витратах праці. Для більшості менеджерів корисним є використання засобів малої оргтехніки, що не потребує великих витрат.

Робоче місце як первинний осередок виробництва може нормально функціонувати тільки за умови організації його взаємодії зі службами обслуговування та управління, що передбачає оснащення робочого місця засобами зв'язку (комунікаціями).

Існують такі засоби зв'язку:

зоровий (світлова сигналізація, табло, відеограма на моніторі комп'ютера, друкований або рукописний документ тощо);

звуковий (дзвінок, гудок, сирена, телефонний або радіозв'язок);

комбінований (подача і отримання/сприйняття сигналів, що сприймаються візуально та на слух).

До засобів зв'язку висуваються такі вимоги:

час на подачу сигналу має бути мінімальним, а дії людини для його подачі або прийняття – простими;

сигнал має подаватися доти, доти не буде прийнятим;

система сигналізації має забезпечувати можливість як одночасного виклику декількох осіб, так і одночасного прийому сигналів однією особою з декількох робочих місць (у т.ч. забезпечення конференц-зв'язку);

інформація сигналу має бути достатньо повною, тобто оповіщати про причину подання сигналу та адресу виклику;

сигнал має подаватися не тільки виконавцю а й адміністративній особі;
система зв'язку має бути надійною (за необхідності дубльованою).

Конкретний перелік оргтехніки менеджер встановлює, виходячи зі специфіки своєї роботи та індивідуальних особливостей.

Автоматизація роботи менеджера

Автоматизація в офісі не є синонімом обчислювальних машин або будь-якого типу швидкодіючого устаткування для опрацювання даних. Обчислювальна машина є собою механізмом або пристроєм, що дозволяє застосовувати методи комплексної обробки інформації в будь-якій компанії незалежно від складності й розмірів її операцій.

Комплексна обробка інформації – це ефективний спосіб одержання скоординованого й безперервного потоку важливих даних, необхідних керівництву для прийняття будь-яких рішень, контролю й планування.

Автоматизовані робочі місця адміністративно-управлінського персоналу

Відмінною рисою АРМ менеджерів є їх орієнтація на прийняття управлінських рішень. У порівнянні з АРМ економістів, бухгалтерів, маркетологів тощо, призначених для вирішення регламентованих і формалізованих функціональних завдань управління, АРМ керівників повинні допомогти в прийнятті управлінських рішень з часто нерегламентованих і важко формалізованих завдань.

Автоматизоване вирішення цих завдань, як правило, не передбачає однозначної відповіді на запитання. Для прийняття остаточного рішення потрібно враховувати безліч факторів, у тому числі таких, що не мають кількісної оцінки й належать до соціальної сфери.

Основні завдання АРМ адміністративного управлінського персоналу

одержання довідок про основні показники, що характеризують поточний стан виробничо-господарської діяльності об'єкта управління;

аналіз виробничої діяльності об'єкта управління й виявлення очікуваних відхилень від плану, які належить до компетенції даного керівника;

інформаційна підтримка процесу прийняття рішень, спрямованих на ліквідацію відхилень від плану: виявлення причин і винуватців, пропозиція рішень щодо типових ситуацій, моделювання діяльності об'єкта управління у разі прийняття конкретного рішення тощо;

збір статистики з прийняття управлінських рішень;

прийняття колегіальних рішень у процесі телефонних нарад, телеконференцій;

контроль виконавчої дисципліни;

контроль якості управлінських рішень підлеглих лінійних керівників;

складання плану особистої роботи керівника з наступним нагадуванням строків виконання.

не й інформаційне.

Організаційне забезпечення включає вирішення питань перебудови організаційної структури управління підприємством у зв'язку з автоматизацією, перерозподіл посадових обов'язків між виконавцями.

Технічне забезпечення АРМ сьогодні в основному будується на локальній мережі персональних комп'ютерів.

Програмне забезпечення (системне і прикладне) має бути добре розвиненим, оскільки АРМ розраховані на роботу людей, які, як правило, не є фахівцями в області програмування.

Забезпечення умов праці

Умови праці – це сукупність елементів (факторів) виробничого середовища і трудового процесу, що впливають на функціональний стан організму людини — здоров'я, працездатність, задоволеність працею і її ефективність.

Виокремлюють такі групи факторів умов праці:

1) санітарно-гігієнічні, які характеризують мікроклімат (температуру, вологість і швидкість руху повітря, освітлення, шум, вібрацію і забарвлення службових приміщень і устаткування);

2) естетичні, які включають колірне вирішення інтер'єрів, озеленення службових приміщень, використання в інтер'єрах приміщень виробів живопису і прикладного мистецтва;

3) психо-фізіологічні, із застосуванням засобів психофізіологічного характеру, які забезпечують умови високоефективної діяльності і збереження здоров'я службовців (постійне входження в працю, її ритмізація, нормальне чергування роботи і відпочинку, зміна форми діяльності, активні форми роботи і відпочинку та ряд інших факторів);

4) соціально-психологічні, пов'язані із застосуванням засобів, спрямованих на формування психологічної підготовленості людини до роботи з новою технікою, до нововведень (зняття психологічних бар'єрів), зі створенням нормального психологічного клімату в колективі, встановленням нормальних взаємовідносин керівників і підлеглих, зокрема з використанням розроблених науковцями і перевіреніх практикою принципів спілкування керівників з підлеглими.

Розглянемо фактори робочої обстановки, що впливають на здоров'я й безпеку персоналу.

Фактори, що загрожують здоров'ю. Такими факторами, як вважають фахівці, є умови робочої обстановки, які повільно й поступово, часто незворотно, призводять до погіршення здоров'я працівників: хімічні, фізичні й біологічні фактори (робота з токсичними й канцерогенними речовинами, хімікатами),

стресові умови праці й т.д. Прикладом наслідків можуть бути злоякісні пухлини, отруєння, захворювання дихальної системи, депресія й інші психічні порушення.

Попереджувальні заходи й підготовка умов роботи. Існує безліч превентивних (попереджувальних) заходів, що дозволяють підвищити безпеку роботи. Одна з них полягає в створенні на робочому місці відповідного інженерного забезпечення. Завдання — зробити роботу більш комфортабельною, менш стомлюючою, допомогти працівникові стати більше пильним, менш відкритим для нещасних випадків

Перевірки й дослідження. Іншим видом діяльності відділу з безпеки й фахівців цього профілю є інспектування робочих місць з метою зменшення кількості нещасних випадків і захворювань. Фахівці з безпеки детально розглядають умови роботи для того, щоб відповісти на такі запитання: чи знають працівниками правила техніки безпеки? чи використовується захисне устаткування? чи існують такі небезпечні фактори, які можна було б усунути шляхом зміни умов праці? чи є потенційна загроза здоров'ю робітника на його робочому місці?

Раціоналізація режиму праці

Режим праці та відпочинку – це встановлені для кожного виду робіт порядок чергування та тривалості періодів роботи й відпочинку, які підтримують високу працездатність, збереження здоров'я працюючих; він передбачає правильне чергування часу роботи з мікропаузами та перервами на відпочинок з урахуванням специфіки виробництва або виконуваних функцій.

Мікропаузи – короткі, тривалістю в декілька секунд перерви між окремими елементами операції, викликані перебудовою процесів збудження та гальмування у нервовій системі людини при закінченні однієї дії та переході до іншої. Мікропаузи можуть складати до 9–10 % оперативного часу і включаються до норми.

При визначенні часу на відпочинок протягом зміни необхідно враховувати такі виробничі чинники:

- фізичні зусилля;
- розумові зусилля;
- нервову напругу, темп роботи, робочу позу, монотонність роботи;
- психологічний мікроклімат у колективі;
- умови праці (шум, вібрація, температура повітря, загазованість, запиленість, освітлення тощо);
- ступінь відповідальності та можливі наслідки допущених помилок при виконанні функцій.

Відпочинок може бути пасивним і активним. Пасивний відпочинок (у положенні сидячи або лежачи) необхідний при важких фізичних роботах та роботах, пов'язаних з постійними переміщеннями/переходами або виконуваних стоячи, особливо у несприятливих умовах. В окремих випадках доцільне

застосування спеціальних гімнастичних вправ на релаксацію м'язів. При виконанні робіт у сприятливих умовах доцільно застосовувати *активну форму* відпочинку шляхом зміни форм/видів або проведення виробничої гімнастики та аутогенних тренувань. Аутотренінг — це метод самотренування нервової системи, який поліпшує емоційний стан та підвищує психічний тонус людини шляхом розвитку навичок свідомого керування деякими фізіологічними процесами в організмі.

Режим роботи й програми якості життя на виробництві

Незважаючи на експерименти, покликані змінити що-небудь у тривалості й порядку п'ятиденного 40-годинного робочого тижня, він продовжує існувати в промисловості ось уже більше 40 років, хоча люди одержали б більше задоволення від збільшення кількості вільного часу, адже від цього залежить якість їхнього життя.

Розклад робочого тижня дотепер зберігає такі характеристики:

п'ять робочих днів, 40 год.;

• з 9-ї ранку до 5-ї год. вечора;

з понеділка по п'ятницю;

стандартний обідній час і невелика перерва (кава) щодня.

Гнучкий графік. Гнучкий робочий час (гнучкий час — для стислості) означає, що працівники можуть вибрати час початку й закінчення роботи в межах, встановлених менеджментом.

Гнучкий графік можна будувати таким способом:

1) щоденний вибір часу початку й закінчення роботи;

2) змінна, тривалість робочого дня (наприклад, можна «брати в борг» години, а потім «повертати» їх);

3) загальний час, тобто кількість годин, встановлених менеджментом, коли всі службовці повинні бути на роботі.

Набір типів графіку від найменш до найбільш гнучких, які використовуються на практиці:

гнучкий цикл вимагає від працівників вибору певного часу початку й закінчення роботи, а також роботи з цього розкладу протягом певного періоду наприклад, тиждень або місяць; період роботи звичайно 8 год.;

змінний графік — дозволяється змінювати час початку й закінчення роботи, але працювати повний робочий день — 8 год.;

змінний день, дозволяється «дебет і кредит» робочих годин (наприклад, працювати один день по 10 год., а другий — по 6 год., але так, щоб у підсумку наприкінці тижня виходило всього 40 год.;

дуже гнучкий графік — дозволяється «дебет і кредит» годин, але необхідна щоденна присутність, наприклад, з 10-ї ранку до 14-ї, але лише в понеділок і п'ятницю;

гнучке розміщення – працівник може змінювати не тільки години, а й розташування роботи, тобто може працювати вдома, у філії тощо.

Тема 7. Документальне забезпечення праці менеджера.

Роль та місце документації, види документів

Підприємство можна розглядати як колектив, організацію людей, об'єднаних спільними цілями. Підприємство має певну структуру, внутрішні зв'язки, що забезпечують взаємодію між керівництвом і структурними підрозділами чи працівниками і зовнішні зв'язки з діловими партнерами, підприємствами, органами влади. Зовнішні та внутрішні зв'язки підприємства можна розглядати як інформаційні.

З точки зору технології, *управління підприємством є процесом отримання, опрацювання інформації, прийняття рішення та доведення його до виконавця (передача інформації).*

Найбільш важливою частиною управління є прийняття рішення. Для вироблення правильного рішення необхідна повна, оперативна й достовірна інформація. Повноту інформації характеризує її обсяг, який має бути достатнім для прийняття рішень. Інформація має бути оперативною, тобто такою, щоб за час її передачі та опрацювання стан справ не змінився. Достовірність її визначається ступенем відповідності змісту об'єктивному стану справ. На робоче місце керівника підприємства чи виконавця інформація має надходити у формі, що полегшує її сприйняття та опрацювання.

Інформація – це відомості про оточуюче середовище, процеси, які в ньому відбуваються і сприймаються людиною чи спеціальними технічними засобами.

З точки зору змісту чи сфери діяльності, в якій використовується інформація, умовно її поділяють на управлінську, наукову, технічну та ін. Інформація використовується підприємствами для планування, організації та координації господарської діяльності.

Інформація, що міститься в документах, необхідна для стабільної діяльності будь – якої організації, підприємства. На її основі приймаються відповідні управлінські рішення. *Документ* – матеріальний об'єкт, що містить інформацію у зафіксованому вигляді.

Згідно з Державним стандартом на термінологію діловодства та архівної справи, *документ* – це засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної діяльності і продукти розумової діяльності людини.

Як носій інформації документ є неодмінним елементом внутрішньої організації кожної установи, підприємства. Документи забезпечують взаємодію всіх підрозділів. Комунікативна функція документів забезпечує і зовнішні зв'язки

установ та підприємств. Документи використовуються для передачі інформації у часі та просторі, тобто мають координуючу функцію.

В управлінській діяльності використовують головним чином текстові документи, інформація у яких зафіксована будь-яким письмовим способом – рукописним, машинописним, типографським. Сукупність документів, оформлених згідно з певними правилами, називають *управлінською документацією*.

Управлінська документація – це система документації, що забезпечує управлінські процеси в суспільстві, на підприємстві, в організації та установі. Документи створюються для реалізації тієї чи іншої функції. В документі, як правило, переплітається велика кількість функцій – інформаційна, соціальна, комунікативна, управлінська, правова, облікова.

Документування та документальне забезпечення діяльності підприємства

Діловодство – це діяльність, яка охоплює питання документування та роботи з документами при виконанні управлінських функцій і включає всі види робіт по оформленню, виготовленню документів, опрацювання вхідних та вихідних документів, контролю за їх виконанням.

До діловодства відносять документування процесу управління, документаційне забезпечення, роботу з готовими документами, які створені в даній установі або отримані ззовні. Діловодство в організації встановлює загальні правила документування управлінської діяльності у структурних підрозділах і регламентує порядок роботи з документами з моменту їх створення або надходження до відправлення або передачі до архіву.

Ці правила визначають порядок ведення діловодства, його положення поширюються на всю службову документацію, що створюється засобами обчислювальної техніки, при цьому комп'ютерні (автоматизовані) технології опрацювання документальної інформації повинні відповідати вимогам державних стандартів. Також визначається порядок ведення діловодства щодо документів з обмеженим доступом, а також діловодства при розгляді заяв, скарг та пропозицій.

Документування – це процес створення документів. Документування інформації є обов'язковою умовою віднесення до інформаційних ресурсів. Здійснюється воно в порядку, який визначається органами державної влади, відповідальними за організацію діловодства та стандартизацію документів. Документування включає наступні операції: підготовка, складання, узгодження, оформлення та виготовлення документів.

Методи контролю за станом документального забезпечення управління

1) Об'єкт контролю: Наявність і виконання інструкції з документаційного забезпечення управління; Методи контролю: Вибіркова перевірка виконання основних вимог інструкції.

2) Об'єкт контролю: Наявність і виконання посадових інструкцій секретарем, діловодом, інспектором з контролю виконання та іншими працівниками діловодства; Методи контролю: Вибіркова перевірка виконання основних вимог інструкції. Відсутність конфліктів, зумовлених неправильним розподілом функцій.

3) Об'єкт контролю: Наявність і використання бланків, якість оформлення документів; Методи контролю: Перевірка оформлення основних видів документів.

4) Об'єкт контролю: Оперативність документообігу; Методи контролю: Перевірка картотек, журналів і документів з точки зору наявності відмітки про виконання і дотримання термінів проходження документів в апараті управління. Виявлення причин, що затримують проходження документів.

5) Об'єкт контролю: Наявність і використання карткової системи реєстрації документів; Методи контролю: Перевірка картотеки.

6) Об'єкт контролю: Дотримання виконавської дисципліни; Методи контролю: Виявлення динаміки зниження (збільшення) питомої ваги документів, строк виконання яких не витримано, в загальному обсязі виконаних документів, а також причини затримки.

7) Об'єкт контролю: Наявність і використання номенклатури справ; Методи контролю: Перевірка наявності справ, передбачених номенклатурою, і не врахованих справ, правильності їх ведення.

8) Об'єкт контролю: Організація зберігання документів; Методи контролю: Перевірка і забезпечення засобів зберігання документів у робочий і неробочий час, наявність відповідальних за це осіб.

9) Об'єкт контролю: Обсяг документообігу; Методи контролю: Виявлення динаміки зниження (збільшення) кількості опрацьованих документів в апараті управління. З'ясування причин збільшення обсягу документообігу.

10) Об'єкт контролю: Організація роботи з пропозиціями, заявами і скаргами громадян; Методи контролю: Перевірка виконання службою документаційного забезпечення відповідних інструкцій, строків виконання, правильності обліку, реєстрації і зберігання документів.

11) Об'єкт контролю: Підготовка і передача справ у відомчий архів; Методи контролю: Перевірка роботи експертної комісії, протоколів її засідань, дотримання строків списання справ і правил передавання їх у відомчий архів.

12) Об'єкт контролю: Нормування праці персоналу, зайнятого документаційним обслуговуванням (секретарі, діловоди та ін.); Методи контролю: Наявність норм часу і перевірка їх виконання.

13) Об'єкт контролю: Підвищення кваліфікації діловодного персоналу; Методи контролю: Перевірка періодичності навчання працівників служби документаційного забезпечення в інститутах підвищення кваліфікації, на курсах і семінарах.

Система документації та її класифікація

У зв'язку із швидким зростанням обсягу інформації, яка використовується в управлінні, значення діловодства суттєво підвищується. Це потребує його систематичного удосконалення, підвищення рівня знань та кваліфікації управлінських працівників в галузі документування та документаційного забезпечення обслуговування процесу управління.

Значну роль в справі упорядкування роботи з документами, оптимізації документаційних процесів у масштабі країни відіграє Єдина державна система діловодства (ЄДСД). Це науково упорядкований комплекс правил, нормативів та рекомендацій по веденню діловодства починаючи з надходження або створення документа до здачі його в архів.

Документальне забезпечення – комплекс операцій з готовими документами (етапи):

- 1) Приймання вхідних документів
- 2) Попередній розгляд (розмітка) документів
- 3) Реєстрація документів
- 4) Подання документів на розгляд керівництвом
- 5) Прийняття рішення керівником та направлення доручення для виконання
- 6) Контроль виконання документів
- 7) Формування документів у справі
- 8) Використання документів у довідковоінформаційній роботі
- 9) Визначення термінів зберігання документів: передача в архів, подальше використання, знищення документів.

Загальнодержавна система складається з численних підсистем, які перебувають на нижчих ступенях ієрархії. Виділяють функціональні та галузеві системи документації. Функціональні системи (планова, матеріально-технічного постачання, звітностатистична, облікова) характерні для центральних органів функціонального призначення. (Мінфін, Держкомстат, податкова адміністрація тощо). *Функціональні системи* тісно пов'язані між собою (система планової та облікової документації). *Галузеві системи* функціонують в органах галузевого управління (міністерства, відомства, галузеві відділи держадміністрації). Вони відображають специфіку тієї чи іншої сфери діяльності.

За призначенням, тобто за видами діяльності, документи поділяються на:

1. Організаційно-розпорядчі – визначають такі важливі питання, як функції та права підприємства в цілому (статути, установчі договори), його структурних підрозділів, встановлення та зміну оргструктури управління, організацію процесу управління (положення, накази, листи, заяви, розпорядження тощо);

2. Фінансово-розрахункова документація забезпечує точне та своєчасне виконання фінансових зобов'язань, банківських та інших операцій, пов'язаних з рухом коштів;

3. Документація з постачання та збуту супроводжує рух товарно-матеріальних цінностей, тобто є логістичним забезпеченням підприємницької діяльності;

4. Документація з особового складу відображає всі кадрові питання організації від забезпечення кадрами до їх переміщення, професійного вдосконалення, якісного складу тощо.

За стадією виготовлення розрізняють чернетки, оригінали та копії. Рукописний або машинописний документ, який відображає роботу автора над текстом, тобто опрацювання документу, є *чернеткою*. *Оригінал* – документ, створений індивідуальним або колективним автором. *Копія* – повторне, абсолютно точне відтворення оригіналу, завірене у встановленому порядку.

Документування управлінської діяльності в організації

Документування управлінської діяльності полягає у фіксації за встановленими правилами на папері або інших носіях управлінських дій в процесі їх здійснення або за їх підсумками, тобто у створенні управлінських документів. Підставою для створення документів є необхідність засвідчення наявності і змісту управлінських дій, передача, зберігання і використання інформації протягом певного часу або постійно. Управлінські документи за найменуванням, формою і складом реквізитів мають відповідати державним стандартам та іншим нормативним документам на організаційно розпорядчу документацію.

Для забезпечення належної організації документування керівництвом визначається конкретний комплекс документів, необхідних і достатніх для документування діяльності організації.

Відбір форм і видів документів, необхідних для виконання управлінських та інших функцій здійснюється відповідно до переліків форм і видів документів, які розробляються для всіх напрямів діяльності організації і затверджується її керівником.

Управлінська діяльність організації здійснюється шляхом видання розпорядчих документів. Видання їх здійснюється відповідно до повноважень, визначених статутом, а також нормативними актами, прийнятими Комітетом у межах своєї компетенції. Згідно зі статутом організація видає такі розпорядчі документи: накази, постанови та розпорядження.

Розпорядчі документи видаються обов'язково:

з організаційних питань: при утворенні, реорганізації, ліквідації структурних підрозділів, визначенні їх функцій і завдань, затвердженні структури організації, визначенні прав і обов'язків посадових осіб, відміни, зміни та призупинення дії раніше виданих наказів;

з питань планування, при визначенні порядку і строків складання планів; у разі зміни планових показників і встановлення додаткових планових завдань; при підсумках виконання планів;

з питань фінансування, при затвердженні звітів, зміні цільового витрачання асигнувань, розподілі та перерозподілі грошових коштів;

з питань кадрової роботи, праці і заробітної плати: призначення, переведення, звільнення працівників, при вирішенні питань про відзначення, дисциплінарні стягнення, про відрядження працівників; у разі преміювання, виплати одноразових грошових винагород, надання відпустки, проведення атестації та присвоєння рангів, підготовки та перепідготовки кадрів керівних працівників і фахівців організації.

В інших випадках питання про необхідність видання розпорядчих документів вирішується керівництвом організації.

Розпорядчі документи, що надходять до організації від вищих органів, якщо спосіб доведення не визначений у самому документі, доводяться до апарату управління в порядку, визначеному керівництвом.

Це може здійснюватися шляхом:

видання самостійних розпорядчих документів (наказів, розпоряджень, планів, заходів, графіків тощо), в яких викладається зміст одержуваного документа і засоби його виконання або вказівки на дії, що їх повинен здійснити виконавець;

розсилання копій документа, якщо він не потребує конкретизації завдань з його виконанням або надісланий до відома;

ознайомлення виконавців чи осіб, яких стосується даний документ, під розпис.

При потребі документи вищих органів розсилаються структурним підрозділам у вигляді ксерокопій разом із супровідним листом за підписом керівника структурного підрозділу в межах його повноважень. Документи, що видаються на підставі розпорядчих документів вищих органів, повинні мати посилання на них із зазначенням найменування цих документів, дати, номерів і назв (заголовків).

Тема 8. Організація документообігу на підприємстві.

Поняття документообігу на підприємстві

Під документообігом розуміють рух документів на підприємстві з моменту їх отримання або створення до завершення виконання або відправки на архівне зберігання. ЄДСД встановила основні принципи організації документообігу – проходження документів має бути оперативним, цілеспрямованим, тобто, виключати зворотні, зигзагоподібні та інші маршрути. Має діяти принцип одноразового перебування документа в одному структурному підрозділі або у одного виконавця.

Оцінка аналізу й оптимізації документообігу на підприємстві:

Етап 1. Аналіз системи документообігу на підприємстві (підготовчий етап)

1. Дослідження організаційної структури підприємства.
2. Виокремлення виконавців, які відповідають за документообіг.
3. Визначення структури підпорядкування підрозділів та розмежування їх функцій за видами робіт.
4. Формування адекватної моделі документообігу на підприємстві.

Етап 2. Аналіз структури документообігу

1. Групування документів за підрозділами організаційної структури та їх аналіз.
2. Групування документів за періодичністю опрацювання.

Етап 3. Оптимізація взаємодії підрозділів відповідно до моделі документообігу підприємства

1. Дослідження організаційної структури підприємства в розрізі руху документів за їх видами.
2. Складання і опрацювання картки-анкети зв'язків усіх підрозділів.
3. Аналіз ефективності інформаційних зв'язків по кожному елементу спроектованої організаційної структури.
4. Підсумкова оцінка розроблених заходів і оцінка можливості їх реалізації.

Організація документообігу значною мірою залежить від обсягу кореспонденції. Обсяг документообігу є одним з найважливіших показників управлінської діяльності підприємства. Прийом і опрацювання вхідних документів здійснює секретар-референт.

Документи, що надходять на підприємство, проходять такі етапи:

Первинне опрацювання кореспонденції полягає у перевірці правильності доставки та цілісності вкладень; фіксуванні факту надходження документа та підготовці кореспонденції, доставленої не за призначенням.

При перевірці цілісності вкладень всі конверти, за винятком тих, що мають позначку (особисто) та листів на адресу громадських організацій, розкриваються. При цьому перевіряється цілісність конверта та вкладення. При виявленні пошкоджень, відсутності документів чи додатків до них, слід повідомити кореспондента. *Сортування здійснюється на:*

- листи, заяви, телеграми;
- документи, які належать до переписів по заявах;
- інші документи.

Анонімні звернення не реєструються.

Конверти, які надходять з кореспонденцією, зберігаються та додаються до документів:

тільки якщо по конверту можна виявити адресу адресанта, дату відправки та отримання документа або якщо вони мають розбіжності;

при некомпетентності вкладених документів;

якщо документ необхідно подати для підтвердження витрат по оплаті кореспонденції. Інші конверти знищуються.

Для фіксування факту надходження на документі, який підлягає реєстрації; проставляється реєстраційний штамп на полі реквізиту «відмітка про надходження», де записується дата отримання документа – це факт реєстрації документа. Прийняття управлінського рішення по конкретному документу – одна із основних функцій керівника, вирішальна ланка в технології управління.

Приймання, розгляд і реєстрація документів

Вся кореспонденція, що надходить до установи, *приймається канцелярією*. Прийманню підлягає також доплатна кореспонденція, оплата якої здійснюється на підставі конвертів, де зазначена її сума. У канцелярії розкриваються всі конверти, за винятком тих, що мають напис «особисто» чи адресованих громадським організаціям установи (профкому, жіночій раді тощо). При розкритті конвертів перевіряється їх цілісність, а також відповідність номерів на документах і конвертах. У разі відсутності документа або додатків до нього, невідповідності номера на конверті номеру документа складається акт у двох примірниках, один з яких надсилається відправнику, а другий залишається в канцелярії.

Якщо виявлено пошкодження конверта, необхідно зробити відповідну позначку в поштовому реєстрі.

Зберігати конверти і додавати їх до документів слід лише тоді, якщо за ними можна встановити адресу відправнику, час відправки і отримання, якщо на конверті відсутні окремі документи чи номери документів не відповідають номерам на конвертах. Конверти додаються також до судових, арбітражних справ, позовних заяв і касаційних скарг та листів, заяв і скарг громадян.

Неправильно оформлені (не підписані, не засвідчені), пошкоджені або надіслані не за адресою документи повертаються відправнику чи пересилаються за належністю.

Попередній розгляд документів здійснює керівник канцелярії установи або інша, призначена для цього особа відповідно до розподілу функціональних обов'язків. Метою попереднього розгляду документів є поділ їх на такі, що потребують обов'язкового розгляду керівництвом (власником) установи або безпосередньо виконавцями відповідно до їхніх функціональних обов'язків, визначення необхідності їх реєстрації, а також встановлення терміну виконання. Здійснюється він у день отримання документів або у перший робочий день у разі їх надходження у неробочий час. Доручення вищих органів управління, телеграми і телефонограми слід розглядати негайно.

У ході попереднього розгляду документів варто керуватися Положеннями про устанovu та її структурні підрозділи, посадовими інструкціями, класифікаторами ділянок та питань діяльності установи, номенклатурами справ, схемами руху документів.

Керівництву або власнику установи насамперед передаються документи урядових та інших вищих органів, а також найважливіші документи, що містять інформацію з принципових питань діяльності установи і потребують їх вирішення. Інші документи передаються структурним підрозділам і виконавцям за призначенням. Наслідки розгляду документів фіксуються в резолюції.

З метою забезпечення ритмічності роботи канцелярія за погодженням з керівництвом установи чи її власником розробляє графіки доставки кореспонденції підрозділам.

Реєстрація документів полягає у фіксації факту створення або надходження документа шляхом проставлення на ньому умовних позначень – реєстраційних індексів з подальшим записом у реєстраційних формах необхідних відомостей про документ. *Реєстрація документів* – це запис необхідних відомостей про документи з позначкою на них індексу та дати реєстрації. Мета реєстрації – забезпечення обліку, контролю за виконанням та оперативності пошуку документів.

Основним принципом реєстрації документів є *однократність*. Кожний документ має бути зареєстрований лише один раз.

Вхідні документи реєструються в день отримання, вихідні та внутрішні – в день підписання. Реєстрація проводиться централізовано – в канцелярії підприємства. На лицьовому боці першого аркуша в правому нижньому куті проставляється реєстраційний штамп, який фіксує дату надходження документа.

Документи, що не підлягають реєстрації, передається за призначенням. Реєстраційний індекс вхідного документа складається з порядкового номера, індексу структурного підрозділу та індексу справи за номенклатурою, в яку буде підшито документ або його копія. Вхідні відповідні документи, які не потребують відповіді на них, одержують індекс ініціативних вихідних документів. Відповідно вхідні, на які треба давати відповідь, реєструються як ініціативні за новим реєстром.

Всі документи залежно від призначення, поділяються на *вихідні* (якщо направляються до іншої організації), *вхідні* (якщо надходять з інших організацій) та *внутрішні* (якщо готуються, оформляються та використовуються чи виконуються в межах підприємства).

У свою чергу, вихідні та внутрішні документи, залежно від змісту поділяються на ініціативні та відповідні. *Ініціативним* називається документ, що містить запитання до іншої організації, на яке буде отримана відповідь. *Відповідним* називається документ, що містить відповідь на отримане запитання.

*Перелік обов'язкових реквізитів для заповнення машино-орієнтованої
реєстраційно-контрольної картки*

Реквізити	Пояснення до заповнення
Вид документа	Заповнюється відповідно до назви документа, що реєструється. Під час реєстрації листів графа не заповнюється
Автор, кореспондент	Під час реєстрації документа, що надійшов, зазначається назва установи (особи) — автора документа. При реєстрації документа, що відправляється, записується назва установи (особи) — кореспондента. Допускається застосування скороченої назви організації
Дата складання документа	Дата, надана документу установою—автором, переноситься на РКК трьома парами арабських цифр (число, місяць, рік)
Індекс документа	Індекс, наданий документу автором переноситься на РКК з документа, що надійшов або відправляється
Дата надходження	Дата надходження документа в установу переноситься на РКК також трьома парами арабських цифр (число, місяць, рік)
Індекс надходження	Індекс, наданий документу установою—одержувачем, переноситься під час реєстрації надходження на РКК — з реєстраційного штампа. Після виконання документа доповнюється номером справи за номенклатурою справ або іншими індексами
Заголовок або короткий зміст документа	Переноситься заголовок, сформульований на документі, у разі відсутності формулюється згідно з правилами
Резолюція	Переноситься на РКК з документа основний зміст доручення, автор і дата резолюції
Відповідальний виконавець	Прізвище, ініціали відповідального виконавця переносяться з резолюції, можливе зазначення номера телефону
Термін виконання	Ставляться число, місяць, рік трьома парами арабських цифр. Під час реєстрації ініціативного документа, що відправляється, записується дата очікуваної відповіді
Позначка про виконання	Короткий запис про вирішення питання або дата та індекс документа відповіді

Склад обов'язкових реквізитів у разі необхідності може бути доповнений: відомості про виконавця, його розписка про одержання документа, хід виконання, додатки тощо. Порядок розміщення реквізитів визначає фірма. Керівник підприємства, розглядаючи вхідний документ, повинен визначити виконавця, дати чіткі й конкретні вказівки щодо виконання і встановити реальні терміни.

Робота з вихідними документами

Вся вихідна кореспонденція має опрацьовуватися та відправлятися централізовано канцелярією підприємства, як правило, у день одержання від структурних підрозділів або наступного дня.

Під час приймання від виконавців вихідних документів необхідно перевіряти:
 правильність оформлення документа, розміщення на ньому реквізитів;
 правильність зазначення адреси кореспондента;
 наявність всіх необхідних підписів на документі та додатках до нього;
 наявність віз на копіях документів, що залишаються у справах;
 наявність на документі позначки про додатки;

відповідність кількості примірників кількості адресатів.

Документи, що надсилаються одночасно одному і тому ж адресату, вкладаються в один конверт, на якому проставляються реєстраційні номери всіх документів. Якщо оригінал документа підлягає поверненню, то на верхньому полі першої сторінки ставиться штамп «Підлягає поверненню».

Оригінали наказів, планів, протоколів тощо необхідно залишати в установах–авторах цих документів. Підрозділам надсилаються другі примірники.

Документи, які адресуються постійним кореспондентам, рекомендовано відправляти у конвертах з адресою одержувача та відправника, що виготовляються заздалегідь друкарським способом.

Основні правила відправки вихідної документації (кореспонденції):

відправлення або передача працівникам фірми документів без їх реєстрації в канцелярії недопустима;

у разі відправлення кореспонденції за кордон після прізвища адресата вказується номер будинку, вулиця, місто, графство або штат, країна і поштовий індекс;

можливе використання конвертів з невеличким пластиковим віконцем. Головне при цьому, щоб місце написання адреси на листі відповідало розмірам віконця;

у правому верхньому куті конверта поряд з марками іноді вказується порядок надсилання і особливості вкладеної кореспонденції;

документи, що доставляються кур'єром, необхідно передавати адресатам під розписку у відповідному журналі;

створені засобами обчислювальної техніки документи відправляються із супровідним листом в упаковці, що відповідають технічним вимогам зберігання носіїв записаної на них інформації;

копія супровідного листа підшивається до справи на загальних підставах;

вся вихідна кореспонденція та інші поштові відправлення передаються структурними підрозділами або виконавцями у конкретно визначені для цього години, встановлені інструкцією з діловодства конкретної установи.

Робота з листами, пропозиціями, заявами та скаргами громадян

Листи, заяви, пропозиції та скарги громадян надходять в різні установи: органи влади, міністерства та відомства, редакції газет і журналів, на радіо і телебачення. Люди сигналізують про порушення законів і недоліки в роботі установ, беруть безпосередню участь у зміцненні законності та правопорядку, висловлюють свою точку зору на важливі життєві питання.

Пропозиції, скарги і заяви громадян надходять в установи як в усному, так і письмовому вигляді. Письмові заяви можуть пересилатися поштою, телеграфом, вручатися особисто або через експедиції чи спеціальні бюро скарг, створені у

великих установах. Усні висловлюються на особистому прийомі чи передаються по телефону.

Картотека заяв, пропозицій і скарг ведеться окремо від картотеки інших видів документів. Картки розміщуються за прізвищами заявників в алфавітному порядку. У разі необхідності алфавітну картотеку можна поділити за адміністративно-територіальною ознакою, а всередині – за прізвищами (згідно з алфавітом).

Під час реєстрації первинного надходження заяви, скарги тощо картка заповнюється повністю, за винятком деяких колонок. У колонці «Кореспондент» зазначають прізвище, ім'я, по батькові, місце роботи чи домашню адресу громадян. У разі повторного надходження заява реєструється в тій самій картці в спеціально передбачених для цього графах.

У деяких випадках ведуться журнали реєстрації пропозицій, заяв і скарг. Заповнення граф журналу здійснюється аналогічно заповненню граф єдиної реєстраційної картки.

Після реєстрації всі пропозиції, заяви, скарги передаються керівнику установи, який призначає виконавця.

Розгляд пропозицій, заяв і скарг громадян. При розгляді пропозицій, заяв та скарг велике значення мають терміни виконання. Вони не повинні перевищувати один місяць. При цьому заяви і скарги, що не потребують додаткового вивчення і перевірки, розглядаються невідкладно, в усякому разі не пізніше 15 днів від дня надходження. Керівник установи може продовжити цей термін, але не більше ніж на один місяць, повідомивши про це заявника у п'ятиденний строк. Термін розглядання питань, що містяться у пропозиціях, заявах тощо, починається з моменту їх надходження.

Посадові особи, вирішуючи питання, зазначені у пропозиціях, заявах та скаргах, зобов'язані уважно вивчити їх зміст, прийняти обґрунтовані рішення, забезпечити їх оперативне і правильне виконання, повідомити громадян про прийняті рішення, вчасно виявити та усунути причини, які призвели до порушення прав громадян.

Особистий прийом громадян. Добре організований особистий прийом, уважне ставлення керівників установ, підприємств, працівників місцевих органів влади до повсякденних потреб і запитів громадян значною мірою зменшують кількість заяв і скарг, що надходять у різні державні органи та громадські організації. Кожна установа повинна мати книгу для запису в стислій формі ім'я та по батькові відвідувача, суті його заяви та способу розгляду справи.

Прийом громадян проводиться у встановлені й доведені до їх відома дні та години, в основному зручні для них, в разі необхідності – у вечірні години.

Відповідальність за проведення прийому покладається на керівників установ, організацій, підприємств. Велике значення мають форма прийому, та уміння

керівника вислухати, зрозуміти суть скарги чи заяви, чуйне, уважне ставлення до співрозмовника тощо. Тому до прийому громадян слід ретельно готуватися: продумати його дні і години, підготувати приміщення, створити ділову атмосферу. Відповідальний за прийом повинен фіксувати все, про що говорив заявник, і рішення, яке прийняв керівник установи.

Громадянин, який прийшов на прийом, має отримати відповідь або роз'яснення (у разі неправомірності прохання). Якщо ж питання потребує додаткового вивчення, відвідувачу пояснюють, що його заява буде розглянута найближчим часом, не перевищуючи терміни, визначені законом. У деяких випадках громадянину дається проміжна відповідь щодо вжитих заходів у зв'язку з його заявою, повідомляється термін остаточної відповіді, пояснюється причина затримки.

Тема 9. Ділове спілкування: наради, збори, переговори. ***Технологія підготовки проведення нарад і зборів та методика їх проведення***

Праця менеджера пов'язана з проведенням нарад, переговорами і презентаціями. Вони є оперативними інструментами в його звичайній діяльності. *Нарада* – форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу

Характеристика ділової наради

Позитивні сторони

можливість оперативно, в короткий термін одержати потрібну інформацію, ознайомитися з різними точками зору на проблему і шляхи її вирішення; прийняття колегіальних рішень.

Негативні сторони

висока вартість нарад

невизначеність колективної відповідальності

Існують й інші методи підвищення продуктивності нарад. Варто пам'ятати про правило, яким часто нехтують і можна одночасно проводити нараду й слухати те, про що говорять, або самому брати участь і виступати. Але поєднувати це не можливо. Разом з тим, концентрація уваги на конкретні цілі залишається ключовим правилом. Сконцентрованість на досягненні мети нейтралізує одну з основних проблем, що стоять перед менеджером, а саме: плутанину і невпорядкованість подій, що відволікають від змісту того, що відбувається.

Спрямованість на результат дає організуючий принцип. Він надає подіям більш осмисленого характеру. Ця цілеспрямованість перетворює одну із слабких ланок, властивих функціям менеджера, – його залежність від інших людей,

організації, в якій він працює, у джерело росту. Цілеспрямована робота сприяє духу колективізму.

Особливості проведення нарад різних видів

Інструктивна нарада: Мета – передавання її учасниками вказівок і розпоряджень, роз'яснення і деталізація їх відповідно до конкретних умов роботи, встановлення методів і термінів виконання вказівок, визначення завдань підрозділів і виконавців;

Оперативна нарада (п'ятихвилинка): Мета – одержання інформації «знизу» про стан справ, прийняття опера-тивних рішень щодо перерозподілу ресурсів, погодження дій, вибору пріоритетів і розв'язання інших питань господарської діяльності.

Засідання – форма організаційної роботи постійно діючого органу (комітету, колегії, ради, комісії, групи).

Методика раціональної підготовки нарад

1. Прийняття рішення щодо проведення наради альтернативи нараді:
одноосібне вирішення питання керівником,
вирішення за допомогою кількох телефонних розмов,
поєднання з іншою нарадою (наприклад, розширення порядку денного найближчої за часом планової наради)

2. Вироблення порядку денного

3. Визначення кола учасників

4. Розробка регламенту наради

5. Визначення місця проведення наради:

доповідь 20–25 хвилин,

виступи у дебатах 3–5 хв.

відповіді доповідача на запитання 5–7 хв.

викладення проекту рішення 3–5 хв.

обговорення і прийняття рішення 810 хв.

тривалість обговорення одного питання повинна не перевищувати 45–50 хв.

6. Оповіщення учасників

7. Підготовка матеріалів до наради

Отже, починати нараду слід у призначений час, навіть якщо є відсутні. У разі якщо відсутні працівники, без яких нараду проводити недоцільно, краще її перенести на інший час. При цьому слід обов'язково з'ясувати причини запізнення або відсутності, до винавців за зрив наради вжити відповідних заходів і повідомити про це на початку наступної наради.

Збори – присутність у певному місці людей, об'єднаних конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства тощо). Збори – це,

по суті різнопланові бесіди. Дуже легко проводити збори у формі бесіди, якщо розглядати всю аудиторію як одну особу й звертатися до неї як до складної людини. Правда, підготовка є більш кропіткою, а визначити досягнуті результати складніше, але правила поведінки як на зборах, так і в приватній бесіді залишаються однаковими.

Підготовка і проведення ділових переговорів та бесід

Переговори – взаємозв'язок між людьми, призначений для досягнення угоди, якщо інтереси обох сторін співпадають або суперечать один одному.

Модель проведення ділових переговорів

1. Підготовка переговорів

визначення предмету переговорів і проблеми обговорення;
складання зразкової програми, сценарію ходу переговорів (1–2...);
визначення меж непоступливості;
визначення верхнього і нижнього рівня компромісу з гострих питань.

2. Проведення переговорів

визначення методів проведення ділових переговорів (варіаційний, інтеграції, зрівноважування, компромісний).

3. Вирішення проблеми (завершення переговорів)

резюмування;
коротке повторення основних положень, по яких досягнута згода сторін;
обговорення перспективи нових зустрічей.

4. Аналіз підсумків ділових переговорів

аналіз та оцінка ходу і результатів переговорів, обмін враженнями,
визначення першочергових заходів;

аналіз на вищому рівні керівництва, обговорення звіту, визначення обґрунтованості пропозицій;

індивідуальний аналіз поведінки кожного учасника.

Типи підлеглих

активні ініціативні, добре розуміють вказівки, точно виконують завдання, беруть активну участь у досягненні цілей організації

пасивні байдуже сприймають вказівки, байдужі до змісту роботи і справ організації

резистентні чинять опір, часто і безпідставно сперечаються з керівником, критикуючи організацію, не беручи участі в її справах

Останніми роками не було відкрито жодного нового фундаментального принципу ведення *ділової бесіди*. Хоча істотний прогрес у розробці техніки й тактики проведення, а також систематизації та організації накопиченого досвіду й знань у цій області досить помітний, особливо на основі поєднання з висновками риторики, психології й соціології. Тому слід засвоїти кілька основних принципів

ведення бесіди й відшліфувати їх у повсякденній практиці до досконалості. Проте слід мати на увазі, що неможливо освоїти всі принципи відразу, без теоретичної бази й тривалих тренувань. Тільки шляхом кропіткої праці й вправ ми можемо й повинні розвивати здатність застосовувати одночасно кілька зазначених тут принципів.

Існують основні технічні прийоми проведення ділових бесід і переговорів, які можна й варто застосовувати в будь-якій ситуації. Вони допомагають організувати колектив і налагодити успішну роботу.

П'ять універсальних принципів ведення ділових бесід

Перший принцип – привернути увагу співрозмовника (початок бесіди). Якщо ми не спроможні привернути увагу співрозмовника, якщо він нас не слухає, навіщо взагалі щось говорити? Якщо співрозмовник виявить бажання спілкуватися значить, він впевнений, що наш виступ буде для нього корисний, тобто він буде нас із задоволенням слухати.

Другий принцип (передача інформації) – будити в нашому співрозмовнику зацікавленість. На основі викликаного інтересу варто переконати співрозмовника в тім, що він зробить розумно, погодившись з нашими ідеями й пропозиціями, тому що їх реалізація дасть йому і його підприємству певну користь.

Третій принцип – детальне обґрунтування (аргументація). Співрозмовник може цікавитися нашими ідеями й пропозиціями, він може зрозуміти їх доцільність, але все ще поводитьсь обережно і не бачить можливостей застосування на своєму підприємстві. Викликавши інтерес і переконавши співрозмовника, ми повинні з'ясувати й розмежувати його бажання. Треба переконати його в тому, що він вчинить розумно, погодившись з цими ідеями й пропозиціями (аргументацією).

Четвертий принцип – виявити інтереси й усунути сумніви співрозмовника (нейтралізація, спростування зауважень).

П'ятий принцип – перетворення інтересів співрозмовника в остаточне рішення (прийняття рішень).

Керування відвідувачами.

Взаємодія керівника й секретаря-референта

Для менеджера дуже важливо під час особистих контактів з підлеглими одержати від них нову і передати необхідну інформацію. Це потребує вміння так організувати і вести бесіду, щоб, по-перше, завоювати довіру підлеглого і викликати його на відверту розмову, по-друге, в зручній і зрозумілій формі передати йому необхідну інформацію, свій досвід роботи, підтримати корисну ініціативу тощо.

Прийом з невідкладних справ найчастіше проводиться на початку дня. Він відбувається у формі доповіді підлеглих. З інших службових питань – у заздалегідь

визначені дні тижня й числа місяця. Прийом з невідкладних оперативних справ робиться звичайно, «відкритим», тобто в ньому можуть брати участь, окрім менеджера, його заступники і помічники, щоб зразу на місці вирішити всі необхідні питання.

Прийом з інших службових справ менеджер веде самостійно, коли можна провести бесіду без перешкод. Він проходить у формі бесіди. Починає її підлеглий. Але керівник повинен спрямовувати навідними запитаннями так, аби підлеглий раціонально і чітко викладав і обґрунтовував свої прохання і пропозиції. Якщо бесіда з підлеглими відбувається з ініціативи менеджера, то щоб зробити її ефективнішою, слід дотримуватися певних правил. По-перше, менеджер зобов'язаний заздалегідь визначити мету бесіди. Можна виділити такі найбільш поширені за своїм змістом бесіди:

ознайомлення під час прийняття нових працівників або обговорення питання просування працівників по службі. У цих бесідах менеджер, звичайно, з'ясовує кваліфікацію працівника, його ставлення до пропонованої роботи, порівнює його з іншими кандидатурами тощо;

отримання і обміну інформацією, необхідною для прийняття рішення з якого-небудь питання, для оголошення наказу, підписання або видачі службового доручення.

Відомі випадки, коли неуважне ставлення менеджера до особистих, нібито незаконних прохань підлеглих, є причиною їх звільнення з роботи і призводить до плинності кадрів. Разом з тим, менеджеру в жодному разі не слід давати обіцянок, у виконанні яких він не впевнений. Невиконання менеджером обіцянок стає відомо у колективі і негативно впливає на авторитет менеджера.

Засоби попередження прийому незаявлених відвідувачів:

погодження строків і дат відвідування із секретарем;

запровадження «спокійної години», коли керівника не можна турбувати;

заборона особистих контактів на робочих місцях;

встановити години прийому для співробітників, з якими менеджер зустрічається щодня (заступники, начальники підрозділів);

практикування спілкування з підлеглими на робочих місцях з важливих питань;

бесіда з відвідувачем у приймальні, щоб визначити пріоритетність або необхідність відвідування;

визначення годин прийому з обов'язковим зазначенням причини.

Ніхто й ніщо не зможе заощадити час свого керівника краще, ніж гарний секретар. Але для того щоб час працював на Вас, Ваша робота має стати також роботою Вашого надійного помічника, якого Ви називаєте секретарем. Секретар повинен знати весь обсяг вашої діяльності й професійні цілі. Адже тільки

спираючись на допомогу секретаря, Ви можете уникнути зайвих, а то й неприємних моментів, що переслідують кожного керівника на шляху до успіху.

Типи секретарської діяльності

здійснення повністю або значною мірою діловодного обслуговування апарату управління чи великого підрозділу
виконання функції секретаря керівника

Насамперед, не варто недооцінювати їхніх можливостей, здібностей та знань. Сучасний секретар повинен так само вміло й ефективно управляти людьми, як і поводитися з паперами й телефонним апаратом. Як не помилитися, орієнтуючи свого секретаря й окреслюючи коло його обов'язків? А вони не обмежуються назвою посади й системи підпорядкування, а тим більше аморфним «допомагати начальникові».

Завдання секретаря керівника

всебічне сприяння економії робочого часу керівника, полегшення його роботи, звільнення від виконання нетворчих, рутинних операцій
поліпшення інформаційного забезпечення; створення умов, що сприяли б високопродуктивній і ефективній праці
підвищення професійно-ділової кваліфікації і авторитету керівника і очолюваних ним організацій

Функції секретаря

робота з документами
організація робочого часу керівника
підготовка і оформлення відряджень керівника
виконання особистих доручень керівника
оперативне довідково-інформаційне обслуговування
організація прийому відвідувачів
участь у підготовці і проведенні нарад
підтримування робочих контактів з підлеглими дії в екстрених випадках

Ділова кореспонденція До повсякденних завдань секретаря входить ознайомлення і робота з листами:

сортування вхідної ділової кореспонденції за ступенем її важливості;
підготовка й збір необхідної інформації для відповіді на важливі листи;
встановлення строків виконання отриманих поштою замовлень;
складання відповідей на прості листи, подання їх на підпис і реєстрацію.

Перешкоди ділового спілкування

Бар'єр спілкування – це внутрішня перешкода психологічного характеру, що заважає людині успішно спілкуватися.

Бар'єри спілкування

1. Бар'єр негативних емоцій: поганий настрій, страх, провина, міжособистісні конфлікти.
2. Мовний бар'єр: нерозуміння суті, змісту, знервованість
3. Бар'єр установки: заважає готовності до певної дії, негативні реакції.
4. Бар'єр першого враження: заважає контакту між співрозмовниками; формується неефективне ставлення до співрозмовника.

Бар'єри на шляху до ефективного спілкування

1. Зовнішність людини (її естетичні якості)
2. Вираз очей та обличчя (міміка, пропорційність, зміни виразу обличчя тощо)
3. Інтелект

Окрім зазначених перепон, при спілкуванні існують мотиваційний, моральний та емоційний бар'єри, які ускладнюють соціальне управління:

Мотиваційний бар'єр характеризується тим, що висловлювана мотивація має бути прийнятною і переконливою для інших. При негативному її розумінні мотивація може втратити мобілізуюче значення та сприйматися як кон'юнктурні декларації.

Моральний бар'єр обумовлений тим, що при спілкуванні здійснюються життєвопобутові чинники (стать, віку, соціальне походження, економічне становище, належність до службової та державно-посадової ієрархії тощо). Можуть спрацювати психологічні якості та властивості людини (сором'язливість, скромність, психічний склад, психологічний стан тощо).

Емоційний бар'єр пов'язаний з концепціями тих чи інших «малих» або «великих» соціальних груп, до яких належить людина. Разом з тим, вона змінюється протягом життя в своїх знаннях, досвіді, поглядах, життєвих установках, а отже, і в діях, вчинках, поведінці.

Тема 10. Особливості інформаційного забезпечення праці менеджера.

Підсистема інформаційного забезпечення менеджменту

Інформація – це сукупність відомостей, повідомлень про господарську (комерційну) діяльність підприємств та їх зовнішнє середовище.

Інформація – основа процесу управління, є предметом праці управлінських працівників, що представляє сукупність про стан керованої і керуючої систем, зовнішнього середовища.

Менеджери організацій використовують інформацію, щоб аналізувати і вирішувати проблеми. Вони залежать від інформації. Зазвичай люди не розрізняють інформацію і дані. Дані є характеристикою фактів і подій, джерелом інформації. Але самі по собі вони нічого не варті.

Під системою інформаційного забезпечення розуміють сукупність елементів забезпечення процесу управління, що дозволяє організувати своєчасне надходження необхідної кількості та якості інформації в усі управлінські ланки. Елементи системи: інформація; носії інформації (матеріальні предмети, на яких фіксується інформація); канали руху інформації (комунікації); технічні засоби перетворення інформації.

Оскільки однією із властивостей інформації є багаторазовість використання, виникає необхідність створення системи її збору, опрацювання, збереження й передачі.

Роль інформації неоднакова на різних етапах процесу управління. В одних випадках важливі її обсяг, структура, можливості одержання, в інших — її рух, у третіх — можливості і терміни опрацювання. Вона подвійна. З розвитком виробництва її обсяг зростає. Це ускладнює інформаційні забезпечення. З іншого боку, збільшення обсягів підвищує можливість удосконалення управління на основі використання інформації, що фіксується на матеріальних носіях.

До інформаційних характеристик процесу управління належать кількість і якість інформації. Кількість (обсяги інформації) залежить від способів фіксації застосовуваних носіїв і технічних засобів.

Показники якості інформації:

точність – ступінь відповідності реальним значенням досліджуваних показників;

повнота – співвідношення необхідних для процесу управління й отриманих повідомлень до моменту використання;

актуальність – час, протягом якого інформація старіє, своєчасність її збору, опрацювання;

цінність і корисність – ступінь відповідності поставленій меті в ситуації, що склалася.

Між системою інформації і структурою управління в організації існує органічний взаємозв'язок і взаємозалежність. Обсяг, характер і об'єктивні потоки інформації визначають склад і взаємодію структурних підрозділів. Зайва і недостовірна інформація викликає ускладнення організаційної структури підприємства, збільшення трудових витрат управлінського персоналу. Погано організовані, уповільнені потоки інформації призводять до дублювання функцій, зниження відповідальності керівників і виконавців, порушення ритму функціонування системи управління.

Інформаційна система підприємства має такі властивості:

потоки інформації в системі управління, як правило, є більш складними і розгалуженими, ніж матеріальні потоки, пов'язані з безпосереднім виробничим або торговельним процесом;

жодна з функцій управління не може забезпечити підтримку заданих параметрів усієї системи без налагодженого постійного прямого і зворотного зв'язку потоків інформації;

інформаційна система є невід'ємною органічною частиною всієї системи управління, що забезпечує комплексність, ефективність взаємодії і взаємозв'язок усіх ланок підприємства.

Якщо співставити інформаційні потоки, об'єктивно викликані процесом нормального функціонування тих або інших систем управління, з фактичним станом, що склався в структурах управління підприємством, то в багатьох випадках можна виявити такі **негативні явища**:

паралельність проходження однакової інформації. Ті самі дані і показники надходять у різні підрозділи й обробляються ними, а іноді навіть різними частинами одного підрозділу.

відсутність єдності при формуванні інформації. Кожний підрозділ використовує свої планові і звітні показники, нормативно-довідкові дані, форми документів, маршрути їхнього руху;

невпорядкованість і нерегулярність інформаційних потоків;

повторюваність інформації. Нерідко ті самі масиви і види інформації надаються у вищі органи підприємства неодноразово (щодня, щомісяця, раз у квартал).

запізнення інформації. Швидкість опрацювання інформації наполовину ручним способом так відстає від ритму виробничого або торговельно-технологічного процесу, що найчастіше ця інформація не може бути використана. Недостатня оперативність при зборі й опрацювання інформації ускладнює прийняття рішень по відхиленнях у процесі виробництва та торгівлі. Це знижує ефективність управлінської діяльності.

недостатня надійність і повнота інформації. У багатьох випадках відсутність однакових вимог до умов збору інформації, а також регулярного, добре організованого обліку і звітності призводить до одержання випадкових даних, що не відображають реального стану справ.

зайві обсяги інформації. Зайва кількість планово-обліково та іншого видів інформації часто є наслідком невпорядкованості даних. Як наслідок, кваліфіковані фахівці відволікаються на пошук і опрацювання даних, показників і документів, не завжди викликаних необхідністю.

непорівнянність інформації. Різні періоди одержання й опрацювання даних у різних підрозділах підприємства часто не дозволяють провести достовірний порівняльний аналіз планових і звітних показників.

Класифікація інформації

Розглянемо загальну класифікацію інформації за різними ознаками, а також основні види й типи інформації, що забезпечують менеджерам можливість приймати управлінські рішення.

Класифікація інформації

1. За формою передачі (одержання): візуальна, аудіовізуальна, цифрова, буквальна кодована
2. За джерелом одержання: зовнішня, внутрішня, вхідна (вихідна) за рівнем керування
3. За ступенем опрацювання: виробнича, первинна
4. За часом використання: постійна, перемінна прогнозна, перспективна, оперативна
5. За роллю в процесі управління: директивна, планова, звітна, контрольна
6. За характером змісту: статистика, бухгалтерська, кадрова
7. За можливостями використання: корисна, надлишкова, зайва

Статистична інформація – це офіційна документована державна інформація, що дає кількісну характеристику подіям та явищам, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя країни.

Масова інформація – це публічно оголошена, друкована та аудіовізуальна інформація.

Інформація державних органів та органів місцевого і регіонального самоврядування – це офіційна документована інформація, яка створюється в процесі поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, органів місцевого і регіонального самоврядування

Правова інформація – це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення та боротьбу з ними, їх профілактику тощо.

Інформація довідково-енциклопедичного характеру – це систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя, науку, технічний прогрес та навколишнє природне середовище.

Соціологічна інформація – це документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до громадських подій та явищ, процесів, фактів, осіб.

Економічна інформація – це сукупність відомостей, що характеризують виробничогосподарський процес у суспільстві, тобто певну економічну діяльність.

Джерелами будь-якої інформації є передбачені або встановлені законом носії інформації: *документи та інші носії інформації*, які являють собою матеріальні об'єкти, що зберігають інформацію, а також повідомлення в засобах масової

інформації, публічні виступи. Найважливішу роль у менеджменті відіграє документ.

Документ – це передбачена законом матеріальна форма одержання, зберігання, використання й поширення інформації шляхом фіксації її на папері, магнітному або оптичному носії, чіпи пам'яті, на кіно-, відео-, фотоплівці або іншому носії.

Конфіденційна інформація – це відомості, які перебувають у володінні, користуванні або розпорядженні окремих фізичних або юридичних осіб і поширюються за їхнім бажанням відповідно до передбачених ними умов.

Постановка управлінського обліку в організації

Під управлінським (або внутрішнім) обліком звичайно розуміється ідентифікація, збір, реєстрація, узагальнення, аналіз і передача внутрішнім користувачам інформації, необхідної для керування організацією.

Така інформація буває затребуваною в процесі підготовки даних, необхідних для прийняття управлінських рішень, що згодом відображаються у планах різного рівня, а також при контролі виконання планів. Тому можна вважати, що управлінський облік є системою інформаційного забезпечення процесів планування і контролю на всіх рівнях управління: починаючи від стратегії і закінчуючи оперативними бюджетами.

Можна відзначити дві головні особливості управлінського обліку – орієнтація на користувача інформації й оперативність надання даних. Орієнтація на користувача – визначеного менеджера організації – характеризує сутність управлінського обліку. При цьому потреби менеджерів в інформації для прийняття рішень і контролю залежатимуть, по-перше, від функціональної області, в якій вони спеціалізуються, по-друге, від їхнього становища в організаційній структурі управління підприємством. У зв'язку з цим система управлінського обліку в конкретній організації може бути побудована різними способами, що враховують цю специфіку.

Система управлінського обліку повинна містити такі елементи:

центри (зони) відповідальності;

контрольовані показники;

первинні документи управлінського обліку;

облікові реєстри для групування даних;

форми управлінської звітності;

облікові процедури збору, обробки і представлення інформації користувачам.

Для того щоб дані управлінського обліку формувалися цілеспрямовано, необхідно чітко визначити склад контрольованих показників по центрах відповідальності. *При цьому мають бути виконані такі дії:*

1. Визначення основної мети діяльності підрозділів організації, що охоплюються системою управлінського обліку. Мета діяльності підрозділу визначається загальною (стратегічною) метою організації, її місією.

2. Декомпозиція основної мети діяльності на її складові підцілі і завдання. У результаті декомпозиції визначають набір завдань, для кожної з яких може бути поставлений у відповідність вимірник досягнення результатів — грошовий або натуральний показник. При цьому також відбувається поділ підцілей і завдань по рівнях управління (стратегія, плани по реалізації стратегії, бюджети).

3. Далі по кожному завданні визначається набір показників, що відображають результат його виконання.

4. Після розробки низки контрольних показників необхідно розподілити їх між виділеними раніше центрами відповідальності. При цьому встановлюється відповідність між складом розв'язуваних завдань у рамках центра відповідальності і вимірниками кінцевого результату його діяльності.

5. Завершальним етапом є визначення цільових значень контрольних показників, які є предметом планування. Вони можуть виступати як показники, що відбивають результат виконання планів (наприклад, значення доходів, витрат, прибутку у фінансовому плані), або відправною точкою для розробки планів.

Комп'ютерні системи інформаційного менеджменту

Хоча існують різні типи систем інформаційного менеджменту, розглянемо саме комп'ютерні. Вони складаються з людей, комп'ютерів та їхнього програмного та технічного забезпечення, даних; процедур для управління системами введення і виведення. Разом ці компоненти створюють систему інформаційного менеджменту (СІМ), яка дає можливість використовувати інформацію для підтримки операцій, контролю і планування в організації.

Розглянемо чотири типи систем: *систему здійснення угод і операцій, управлінські інформаційні системи, системи підтримки рішення і системи, що базуються на знаннях.*

Система здійснення угод і операцій

Щоденні операції генерують багато даних, і системи здійснення угод та операцій потребують необхідного базового опрацювання цих даних. Хоча такі системи не дуже допомагають в прийнятті операційних, планових або контрольних рішень, вони перетворюють постійно зростаючу масу необхідних операцій і угод у кероване завдання. Крім того, вони значною мірою забезпечують необхідними даними системи, що безпосередньо підтримують операційні, планові і контрольні рішення. Раніше офісний персонал регулярно реєстрував ці угоди й операції в бухгалтерських документах. Оскільки ця робота була рутинною, стомлюючою і супроводжувалася помилками, але залишалася необхідною, то вона стала одним з перших напрямів комерційного застосування комп'ютерів. Типові системи

здійснення угод і операцій ведуть загальний бухгалтерський облік: рахунків до оплати, рахунків до одержання, платіжних відомостей, інвентаризаційних відомостей тощо.

Управлінські інформаційні системи

Терміном «управлінські інформаційні системи» іноді визначали всі типи інформаційних систем, але тут ми використовуємо його, щоб показати специфічний тип інформаційної системи. Управлінська інформаційна система (УІС) є інтегрованою звітною системою, призначеною для допомоги менеджерам у плануванні, здійсненні і контролі діяльності організації. Вона готує звіти на основі даних, отриманих з багатьох систем здійснення операцій та із зовнішнього оточення організації. Концентрує їх, щоб зробити ці дані більш придатними для інформаційних менеджерів.

Системи підтримки рішень

СПР допомагають менеджеру прийняти рішення, а не замінюють його. Вони призначені для допомоги у вирішенні проблем, які висувають високі вимоги до осіб, що їх приймають. Вони розширюють можливості менеджера в маніпулюванні даними при пошуку рішень. Система підтримки рішень довела корисність у забезпеченні підтримки для аналізу даних, використовуваних у прийнятті контрольних і розподільчих рішень. СПР надає можливість виявити різні підходи до вирішення проблеми. Це необхідно для того, щоб менеджер, приймаючи рішення, мав необхідну експертизу, і система є гнучким інструментом опрацювання альтернатив. З того часу, як були винайдені комп'ютери, деякі дослідники шукали шляхи, які б привели до заміни людини комп'ютером, тобто до використання не автоматизованих систем управління, а автоматичних. В результаті розвитку цього напрямку утворилися системи, що базуються на знаннях.

Системи, що базуються на знаннях та експертні системи

Деякі системи, що базуються на знаннях, називаються експертними, коли стандарт для їх використання має визначатися фахівцем-людиною. Існує багато систем, які базуються на знаннях експертів. Завдання-максимум таких систем полягає в тому, щоб замінити людину, яка приймає рішення, але в дійсності вони можуть взяти на себе лише частину роботи, яку виконує людина. Пройде деякий час, перш ніж ці системи замінять менеджерів, якщо це взагалі коли-небудь стане можливим.

Інформаційна безпека об'єкта управління

Конкурентоспроможність підприємства все більше визначається спроможність його менеджерів ефективно працювати з інформаційними ресурсами. При цьому, з одного боку, виникає проблема швидкого відтворення, нарощування й поновлення інформаційного фонду для прийняття рішень за ситуацією, з іншого – пошук можливостей засекретити його частину у вигляді комерційної таємниці, щоб

забезпечити принаймні тимчасове монопольне становище на ринку. Найважливішою професійною характеристикою менеджерів стає їх здатність до ефективної ділової та міжособистісної комунікації.

Завжди слід пам'ятати, що конкуренція – це найжорсткіша боротьба за виживання. Не просто за ринки збуту, джерела сировини, капітал тощо, знищення конкурента за будь-яку ціну. У світі бізнесу немає місця слабкості. Тут питання ставиться однозначно: або ти, або тебе пустять з торбою по світу. А тому розпалюються все нові, тепер уже торговельні війни. Причому не тільки між трестами й корпораціями, а й між державами, які ревниво оберігають національну економіку. Наразі найважливішою зброєю в несумлінній конкурентній боротьбі є промислово-економічне шпигунство (а також економічна розвідка).

Термін економічне, промислове, комерційне, науково-технічне, науково-технічне *шпигунство (розвідка)* означає активні дії, спрямовані на збір, викрадення, нагромадження й опрацювання цінної інформації, закритої для доступу сторонніх осіб.

Підкреслюємо, що шпигунство – це протиправна таємна діяльність, спрямована на добування відомостей, що містять комерційну таємницю або будь-яку іншу інформацію, в якій зацікавлена конкуруюча фірма.

Тема 11. Культура та мистецтво управління

Поняття культури управління та мистецтво управління

Категорії культури – це загальні уявлення й установки, яких дотримуються люди у сприйманні і розумінні об'єктивної реальності. Вони поділяються на дві групи.

До *першої групи належать онтологічні категорії*, властиві всім об'єктам, з якими люди мають справу. В цих категоріях відображаються уявлення про найбільш загальні універсальні атрибути оточуючого нас об'єктивного світу. Сюди належать, наприклад, простір, час, рух, зміни, властивість, якість, кількість, причина, наслідок, відповідність, закономірність тощо.

Друга група категорій включає соціальні категорії, що характеризують людину і суспільство, основні, найважливіші обставини суспільного життя людей, їх діяльності і духовного світу (наприклад, праця, власність, держава, свобода, справедливість, добро, совість, обов'язок тощо). Обидві групи категорій тісно взаємопов'язані, оскільки між онтологічними і соціальними категоріями межа відносна і в різних культурах прослідковується неоднаково.

Культура управління є складовою людської культури і формою використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління. За змістом це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які

висуваються до систем управління і працівників, обумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права.

Показники оцінки рівня культури управління:

прагнення до розвитку (наявність тенденції до ускладнення змісту системи, зв'язків, продукції, зростання обсягів виробництва, реалізації товарів, послуг);

динамізм (швидкість змін системи під впливом будь-яких факторів);

цілеспрямованість (здатність системи досягати цілей);

цілісність (наявність і використання системою властивостей, яких немає в складових системи), синергетичний ефект;

зв'язність (наявність оптимальних технологічних, інформаційних, виробничих, торговельних та інших зв'язків);

відкритість (взаємодія системи з іншими і сприйняття зовнішньої інформації).

Однак на практиці оцінити культуру управління за згаданими вище загальносистемними показниками досить складно через недостатнє опрацювання кількісних методів їх вимірювання.

Моральні норми регулюють поведінку людини в сфері моралі, всі відносини в суспільстві, у тому числі, управління. Дотримання моральних норм у процесі управління є важливим показником рівня його культури.

Юридичні норми управління містяться в державно-правових і організаційно-правових нормативних актах. Від імені народу державні органи встановлюють межі управління на кожному рівні, місце підприємства в системі суспільного виробництва, права і повноваження осіб у різних формах діяльності з управління. Рівень культури управління значною мірою залежить від ступеня розробки юридичних норм і використання їх у процесі управління.

Економічні норми встановлюють значення економічних показників, які мають бути досягнуті в процесі господарської (комерційної) діяльності. До них, наприклад, відносять фінансово-кредитні і вартісно-калькуляційні норми, норми рентабельності і взаємовідносин з бюджетом, економічного стимулювання тощо. Наявність економічних норм і ступень їх дотримання в процесі управління також характеризують культуру управління.

Організаційні норми встановлюють структуру організації, склад і порядок діяльності окремих підрозділів і осіб, а також їх взаємовідносини і взаємодію, правила внутрішнього розпорядку, послідовність і періодичність виконання різноманітних операцій та різних видів діяльності з управління. В процесі розробки та використання організаційних норм мають також бути чітко встановлені та зафіксовані обов'язки працівників, обсяг, напрями, періодичність і місця формування інформації, процеси її опрацювання та використання.

Технічні норми встановлюють пропорції між живою та неживою працею. Ґрунтуючись на наукових рекомендаціях, система управління застосовує норми

оснащеності підрозділів підприємства, які виконують управлінські функції, відповідними технічними засобами.

Естетичні вимоги та норми поширюються як на технічні засоби та пристрої, які використовуються в процесі управління, так і на зовнішнє середовище.

На практиці розрізняють також реальну та еталонну культуру управління. *Реальна культура управління* – це певний фактично досягнутий рівень розвитку управлінської діяльності в тій чи іншій галузі. Реальна культура розглядається як комплексна, узагальнююча характеристика управлінської праці, яка віддзеркалює його якісні риси та особливості. *Еталонна культура* відображає найбільш високий, який можна досягти на даному етапі розвитку, рівень управління, тобто еталон його досконалості.

Формування культури управління відбувається під впливом таких факторів:

підвищення рівня загальної культури населення України;

підвищення рівня загальної та спеціальної освіти кадрів народного господарства;

розвиток теорії управління народним господарством;

накопичення практичного досвіду ефективного управління господарськими (комерційними) об'єктами;

підвищення кваліфікації господарських кадрів;

виховання господарських кадрів, передусім управлінських працівників;

зростання вимог до управлінських кадрів тощо.

Урахування й реалізація вимог культури управління в процесі різноманітної діяльності органів управління дають можливість підвищити якість управлінської праці, спростити різні управлінські операції і сам процес управління, поліпшити умови праці керівників, забезпечити узгоджену роботу апарату управління.

Культура управління складається з чотирьох тісно пов'язаних і взаємозалежних елементів. Основні елементи культури управління: *культура працівників управління, культура процесу управління, культура умов праці, культура документації.*

Визначальним серед них є *культура управлінського апарату*. Маючи високу культуру, кожний працівник якісно виконуватиме свою роботу, тобто підтримуватиме високий рівень культури процесу управління і прагнутиме удосконалювати організацію своєї праці.

Культура працівників управління залежить від багатьох факторів і характеризується рівнем загальної культури, наявністю ділових якостей, необхідних для виконання роботи у відповідності з посадою, яку займає працівник. Культура працівників управління визначається також глибоким і всебічним знанням науки управління і вміння використовувати ці знання у своїй діяльності (мистецтво управління), та стилем роботи

Важливим елементом культури є *культура умов праці*. Від того, наскільки зручне приміщення і робоче місце працівника, чи відповідають вони санітарно-гігієнічним вимогам, значною мірою залежить продуктивність праці працівників апарату управління. У відповідному устаткуванні, оформленні приміщення і робочих місць, забезпеченні найбільш комфортабельних умов праці проявляється культура управління організацією (підприємством). Невід'ємним елементом *культури управління* є *культура документації*. Жодна із функцій не може здійснюватися без інформації, основним носієм якої є документ. Документальна інформація охоплює всі сторони внутрішньої і зовнішньої діяльності торговельних підприємств. З документації починаються й завершуються практично всі операції й процедури процесу управління.

Загальні положення та основні поняття корпоративної культури

Ефективність діяльності компанії значною мірою визначається такими факторами, як виробничі потужності, технології, персонал, його кваліфікація, фінансові ресурси, ноу-хау, потенціал розвитку. Поряд з цим до найбільш значущих факторів належить корпоративна культура, яка є системою, що складається з набору правил і стандартів, які визначають взаємодію і консенсус членів колективу, управлінських ланок, структурних підрозділів і ключових факторів розвитку компанії. Корпоративну культуру називають ще організаційною, далі ці терміни будуть вживатися як синоніми).

Організаційна культура – це набір найбільш важливих припущень, які приймаються членами організації і відображаються в заявлених нею цінностях, які є орієнтирами для працівників у їхній поведінці і діях. Ці цінності передаються індивідом через засоби духовного і матеріального внутрішньоорганізаційного оточення.

Характеристики для дослідження організаційної культури

Усвідомлення себе і свого місця в організації (одні культури цінують приховування працівником своїх внутрішніх настроїв, інші – заохочують їх зовнішні прояви; в одних випадках незалежність і творчість проявляються через співпрацю, а в інших – через індивідуалізм).

Комунікаційна система і мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації, «телефонного права» і відкритості).

Комунікації відрізняються в кожній групі, організації. Жаргон, аббревіатура, тестикуляція варіюються залежно від галузевої, функціональної і територіальної належності організації).

Зовнішній вигляд, одяг і поведінка на роботі (різноманітність уніформ і спецодягу, ділових стилей, охайність, косметика, зачіска тощо підтверджують наявність багатьох процедур).

Що і як їдять люди, звички і традиції в цій області (організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність таких місць на підприємстві; люди приносять з собою їжу або відвідують кафетерій, цього підприємства або за його межами; дотація харчування; періодичність і продовження харчування; їдять працівники різних рівнів разом чи окремо тощо).

Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання (ступінь точності і відносності часу у працівників; дотримання тимчасового розпорядку; монохронічне чи поліхронічне використання часу).

Взаємовідносини між людьми (за віком і статтю, статусом і владою, мудрістю й інтелектом, досвідом і знанням, рангом і протоколом, релігією, національністю й громадянством тощо; ступінь формалізації відносин, шляхи вирішення конфліктів).

Цінності (як набір орієнтирів, що таке добре і що таке погано) і норми (як набір передбачень очікувань відносно певного типу поведінки) — що люди цінують у своєму організаційному житті (своє становище, титули чи саму роботу тощо) і як ці цінності зберігаються.

Процес розвитку працівників і навчання (бездумне чи усвідомлене виконання роботи; покладання на інтелект чи силу; процедури інформування працівників, визначення чи відмова від примата логіки у міркуваннях, ідеях).

Абстракція й концептуалізація у мисленні; підходи до пояснення причин.

Трудова етика і мотивація (ставлення до роботи й відповідальність, розподіл і заміщення роботи, чистота робочого місця; оцінка роботи й винагороди; індивідуальна чи групова робота; просування по роботі).

Але в одній організації (підприємстві) кооперація буде мати більше відношення до процесу прийняття рішень, а внутрішня конкуренція — до планування кар'єри. В іншій акценти можуть бути розставлені у зворотному порядку. Культура цих двох організацій (підприємств) буде різною за змістом, не зважаючи на те, що набір передбачень, по суті один і той самий. Таким чином, говорити про організаційну культуру як про монолітний феномен не доводиться.

Корпоративна (організаційна) культура — інтегральна, досить регламентована характеристика компанії, що включає такі аспекти:

прийняті всіма працівниками норми;

принципи, способи розподілу влади;

прийнятий у компанії стиль керівництва, згуртованість і взаємопов'язаність працівників;

характерні способи організації проходження взаємодії (тобто процесів координації, комунікації, вирішення конфліктів і прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків);

організація рольового розподілу;

система цінностей, зразки поведінки, способи оцінки результатів роботи, стилі управління.

В основі корпоративної (організаційної) культури лежать ідеї, погляди, основні цінності, що розділяються всіма співробітниками компанії. Вони можуть бути абсолютно різними, у тому числі залежно від того, що лежить в їх основі: інтереси компанії в цілому чи інтереси окремих її членів. Це ядро, що визначає все інше. Цінностей обумовлюють стилі поведінки, спілкування, діяльності.

Імідж підприємства, імідж менеджера

Поняття «імідж» належить до таких соціальних феноменів, які живуть у свідомості людей, чітко ними не усвідомлюючись. Ті, хто охоче козиряє цим словом, як правило, плутається при поясненні його змісту й значення. *Імідж* (від англ: image) – образ, змістовний бік характеру конкретної особи.

По-перше, імідж, що міститься в текстовій інформації, завжди фрагментарний, стиснутий. У декількох реченнях треба сказати про корпорації якщо не все, то якомога більше, натякнути на те, що залишилося «за кадром», а це завжди потребує високої майстерності.

По-друге, проблема виникає у зв'язку з тим, що читач постійно прагне до висновків і таке прагнення треба спрямовувати в бажаному напрямку. Але оскільки імідж — це лише фрагмент, то не кожен здатний з обмеженого обсягу інформації зробити потрібний висновок.

По-третьє, кожне нове фрагментарне повідомлення віддалене від попередніх і наступних у часі. Люди в різний час і з різних джерел можуть черпати неоднакові відомості про дану корпорацію. Отже, це може розхитати уявлення читачів або взагалі зашкодити адекватності створюваного зусиллями PR-мена іміджу і фактичному враженню, яке складається у людей.

Під *іміджем організації*, як правило, мається на увазі її *узагальнений портрет, що створюється в уяві різних груп людей на підставі того, що вона заявляє і особливо що робить. Тобто маються на увазі його окремі складові, співвідношення й узгодження між ними.* На думку одного з фахівців з паблік рілейшнз К. Шенфельда, імідж корпорації повинен містити *чотири компоненти*:

імідж товару (наскільки якісні і необхідні товари вона робить);

імідж управлінський і фінансовий (чи ефективно вона керує, чи варто бути її акціонером);

імідж суспільний (чи активна корпорація як член суспільства);

імідж корпорації як роботодавця (чи добре вона платить, як ставиться до працівників тощо).

Корпоративний, або організаційний імідж – це образ організації, сформований у суспільній свідомості, цілісне сприйняття організації різними групами людей.

Імідж компанії, що існує в свідомості співробітників, це її внутрішній образ. Імідж компанії у свідомості клієнтів, конкурентів, партнерів, тобто людей, що не входять у число співробітників, – це зовнішній її образ.

Робота з іміджем – кропітка й тонка, вона задіює багато рівнів, процесів і людей у компанії, але в умовах конкуренції без цього не обійтися. Поняття іміджу організації включає дві складові: описову (або інформаційну), яка є образом організації, і оцінну або пов'язану зі ставленням. Оцінну складову, пов'язану зі ставленням, котра існує, що будь-яка інформація про організацію спонукає до оцінки й емоцій, які можуть мати різну інтенсивність, прийматися або відкидатися.

Імідж менеджера

Слово «імідж» вживається як у розмовній, так і в науковій мові.

Під *особистим іміджем* розуміють образ людини, як правило, авторитетний, соціальний статус, що має високу (позитивну) оцінку оточуючих. Так, якщо менеджер сприймається людьми як респектабельна людина, то про нього говорять, що у нього «є імідж».

Серед ділових людей міцно закріпилося усвідомлення того, що імідж необхідний кожному бізнесмену, чиновнику, громадському функціонеру.

Сугестія – це властивість й уміння людини впливати на інших людей, яка проявляється як не усвідомлено, так і за допомогою спеціальних прийомів. З точки зору діяльнісного підходу до аналізу феномена сугестії в ньому переплітаються два елементи — упевненість і позитивна енергетика.

Впевненість у собі є наслідком нашої самооцінки, тобто відчуття того, як ми виглядаємо в очах інших осіб. Кожна людина прагне до того, щоб її любили й поважали. У кожного є почуття власної гідності.

Позитивна енергетика. Енергетика – це психічна сила, здатність людини реалізувати свої можливості, у тому числі силу впливу. Вона може бути як негативною, націленою на придушення об'єкта взаємодії, так і позитивною, спрямованою на спонукання його до морально схвалених дій.

Зовнішній вигляд. Манера одягатися.

Гарні манери. Одним з основних принципів сучасного життя є підтримання нормальних стосунків між людьми й прагнення уникнути конфліктів.

Манери – це спосіб триматися, зовнішня форма поведінки, поводження з іншими людьми, вживані в мові вирази, тон спілкування, інтонація, характерні для людини хода, жестикуляція навіть міміка.

Делікатність. Ввічливість. Тактовність і чуйність. Скромність. Погляд. Голос і мова. Міміка й жести.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Організація праці менеджера : навч посіб. Київ: Видавничий дім «Професіонал», 2004.
2. Блейк Р. Р., Моутон Д. С. Наукові методи управління. Київ: Наукова думка, 1992.
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Організація праці менеджера: навч. посіб. для студ. екон. вузів. Київ: «Кондор», 2002.
4. Скібіцька Л. І. Діловодство: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2006.
5. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007.
6. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: текст лекцій. Київ: Центр учбової літератури, 2008.
7. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 360 с.

Додаткова

1. Андрійчук В., Бауер Л. Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навч. посіб. К.: КНЕУ, 1998.
2. Головаха О. І., Паніна Н. В. Психологія людського взаємопорозуміння. Київ: Політвидав, 1989.
3. Діденко А. Сучасне діловодство. Київ: Либідь, 2000.
4. Довгань Л. Є. Праця керівника, або практичний менеджмент. Київ: ЕксОб, 2002.
5. Документоведение: Учеб. для вузов.-2-е изд., перераб. и доп. Київ: «Знання», 2000.
6. Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород: НИМБ, 1999.
7. Жаворонкова Г. В., Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М., Туз О. І. Управління конфліктами в антикризовому менеджменті: текст лекцій. Київ: Центр учбової літератури, 2008.
8. Іванова І. В. Менеджер — професійний керівник: навч. посіб. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 357 с.
9. Іванова І. В. Менеджмент підприємства. Практикум: навч. посіб. Київ: нац. торг.-екон. ун-т, 2003.
10. Коваль А. П. Ділове спілкування. Київ: Либідь, 1992.
11. Коваль А. П. Культура ділового мовлення. Київ: Вища шк., 1997.
12. Кулініченко В. Л. Ділові папери та документи підприємницької діяльності. Київ: Укр. Центр духов. культури, 1996.

13. Льюис Д. Стресс-менеджер: Как сэкономить 10 часов в неделю и уйти от стресса. Москва: Рефл-бук, АСТ, 2000.
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва: Дело, 1992.
15. Мошек Г. Є. Організація праці менеджера. Київ: КДТЕУ, 1995.
16. Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Москва: Высш. шк., 1996.
17. Одінцева Г. С. Керівник у сфері державного управління. Опорний конспект лекцій. Харків: УАДУ (ХФ), 2000.
18. Паламар Л. М., Кравець Г. М. Мова ділових паперів. Київ: Либідь, 2000.
19. Палеха Ю. І. Ключі до успіху. Організаційна та управлінська культура. Київ: Видво Європ. ун-ту фінансів, інформ. систем, менеджм. і бізнесу, 2000.
20. Секреты умелого руководителя. Москва: Экономика, 1992.
21. Скібіцька Л. І. Конфліктологія: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007.
22. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2007.
23. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: текст лекцій. Київ: Центр учбової літератури, 2008.
24. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Тайм-менеджмент: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2008.
25. Скібіцький О. М. Антикризисний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008.
26. Скирда Т. І., Статінова М. П. Етика та психологія ділового спілкування: метод. реком. Київ: КДТЕУ, 1995.
27. Шевчук С. В. Українське ділове мовлення: навч. посібник. Київ: Літера, 2000.

ЗМІСТ

Вступ	3
Мета та завдання навчальної дисципліни	4
Опис навчальної дисципліни.....	6
Інформаційний обсяг навчальної дисципліни.....	6
Структура навчальної дисципліни	11
Зміст теоретичної підготовки.....	12
Плани практичних занять	15
Самостійна робота.....	46
Методи навчання та контролю	51
Програма семестрового екзамену.....	51
Критерії та норми оцінювання знань, умінь і навичок студентів з навчальної дисципліни.....	55
Тези лекцій з комунікативних процесів у навчанні	59
Рекомендована література.....	140